
BACHELORARBEIT

Frau
Julia Marie Alefs

**Corporate Social Responsibility
als Differenzierungsmerkmal von
Fluggesellschaften**

2016

BACHELORARBEIT

Corporate Social Responsibility als Differenzierungsmerkmal von Fluggesellschaften

Autor/in:

Frau Julia Marie Alefs

Studiengang:

Business Management

Seminargruppe:

BM13wT6-B

Erstprüfer:

Herr Professor Dipl. Kaufm. Günther Graßau

Zweitprüfer:

Herr Tilmann Flaig

Einreichung:

Mülheim an der Ruhr, den 25.07.2016

BACHELOR THESIS

Corporate Social Responsibility as differentiation strategy for airlines

author:

Ms. Julia Marie Alefs

course of studies:

Business Management

seminar group:

BM13wT6-B

first examiner:

Mr. Professor Dipl. Kaufm. Günther Graßau

second examiner:

Mr. Tilmann Flaig

submission:

Mülheim an der Ruhr, 25th July 2016

Bibliografische Angaben

Name, Vorname: Alefs, Julia Marie

Corporate Social Responsibility als Differenzierungsmerkmal von Fluggesellschaften

Corporate Social Responsibility as differentiation strategy for airlines

45 Seiten, Hochschule Mittweida, University of Applied Sciences,
Fakultät Medien, Bachelorarbeit, 2016

Abstract

Diese Bachelorarbeit befasst sich mit dem Konzept von Corporate Social Responsibility und der Einbung dieser in die auftretenden Wettbewerbsstrategien. Aufgrund der wachsenden Sensibilität der Verbraucher gegenüber Nachhaltigkeit sind Unternehmen dazu angehalten, das Umweltbewusstsein in die Produkte beziehungsweise Dienstleistungen mit einzubringen.

Anhand einer Analyse von fünf Fluggesellschaften, die dem High-Cost- und Low-Cost-Segment zuzuordnen sind, wird die CSR Aktivität in Bezug auf die gewählte Wettbewerbsstrategie untersucht. Somit wird dargestellt, inwiefern Corporate Social Responsibility als Differenzierungsmerkmal für Fluggesellschaften dient.

Abschließend wird eine Prognose aufgestellt, wie sich das Konzept in den nächsten Jahren bei Fluggesellschaften entwickeln und das Thema der nachhaltigen Entwicklung präsent bleiben wird.

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	V
Abkürzungsverzeichnis	VII
Abbildungsverzeichnis	VIII
Tabellenverzeichnis	IX
1 Einleitung	1
1.1 Einführung in die Thematik.....	1
1.2 Forschungsfrage	3
1.3 Methodik und Aufbau der Arbeit.....	3
2 Theoretische Grundlagen	5
2.1 Definition von Corporate Social Responsibility.....	5
2.1.1 Historische Entwicklung	7
2.1.2 Anwendungsbereiche und Initiativen.....	8
2.1.3 CSR als Differenzierungsmerkmal	9
2.2 Definition von Wettbewerbsstrategien	11
2.2.1 Einführung in die diversen Wettbewerbsstrategien	13
2.2.2 Wettbewerbsstrategien und Kernkompetenzen	16
2.2.3 Wettbewerbsstrategien von Fluggesellschaften	18
3 Case Studies: Analyse von Fluggesellschaften hinsichtlich der CSR-Strategien	19
3.1 CSR bei Fluggesellschaften	19
3.2 Steckbriefe	21
3.2.1 Ryanair	21
3.2.2 Cathay Pacific Airways	23
3.2.3 Lufthansa Group.....	25
3.2.4 Delta Air Lines	30
3.2.5 Emirates	32
4 CSR als Teil der Wettbewerbs- und Differenzierungsstrategien.....	34
4.1 Auswertung der Ergebnisse aus Kapitel 3	34
4.2 Wettbewerbsstrategien.....	35
4.2.1 Ryanair	35

4.2.2	Cathay Pacific Airways	36
4.2.3	Lufthansa Group.....	37
4.2.4	Delta Air Lines	39
4.2.5	Emirates	40
4.3	CSR als Differenzierungsmerkmal	42
5	Schlussbetrachtung	43
5.1	Zusammenfassung.....	43
5.2	Beantwortung der Forschungsfrage	44
5.3	Ausblick	45
Anhang		XI
Literaturverzeichnis		XVIII
Eigenständigkeitserklärung		XXIX

Abkürzungsverzeichnis

B2B	Business to Business
B2C	Business to Customer
CRC	Corporate Responsibility Council
CSR	Corporate Social Responsibility
Hrsg.	Herausgeber
IATA	International Air Transport Association
ILO	Kernnormen der Internationalen Arbeitsorganisation
IOSA	IATA Operational Safety Audit
ISO	International Organization for Standardization
JACDEC	Jet Airliner Crash Data Evaluation Centre
SGF	strategisches Geschäftsfeld
SWOT- Analyse	Stärken-Schwächen-Chancen-Risiken Analyse
USP	Unique Selling Point
WWF	World Wide Fund For Nature

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Die Triebkräfte des Branchenwettbewerbs	11
Abbildung 2: Drei generische Grundtypen der Wettbewerbsstrategie	12
Abbildung 3: Drei generische Strategien nach Porter	16
Abbildung 4: Wertschöpfungskette nach Porter	17

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Zehn Prinzipien des UN Global Compact.....	27
Tabelle 2: Umweltstrategie 2020 der Lufthansa Group.....	28
Tabelle 3: Zusammenfassung der Differenzierungsmerkmale.....	42
Tabelle 4: Steckbrief Ryanair	XII
Tabelle 5: Steckbrief Cathay Pacific Airways	XIII
Tabelle 6: Steckbrief Lufthansa Group.....	XV
Tabelle 7: Steckbrief Delta Air Lines	XVI
Tabelle 8: Steckbrief Emirates	XVII

1 Einleitung

1.1 Einführung in die Thematik

„If you think the economy is more important than the environment, try holding your breath while counting your money.“¹ – Dr. Guy McPherson

Denkt man darüber nach, welche Themen einem allgegenwärtig erscheinen, im Alltag begleiten und bei denen der Informationsfluss nicht abreißt, dann fällt einem das Stichwort *Nachhaltigkeit* ein.

Beginnend bei der Papiertüte, über die plastikfreien Supermärkte, bis hin zu Elektroautos, wird jeder Mensch mittlerweile indirekt dazu aufgefordert, seinen ökologischen Beitrag an die Umwelt zu leisten. Ob es das Gewissen ist, welches dabei eine große Rolle spielen mag, ist nicht klar. Inwiefern sich beispielsweise das Abschaffen der Plastiktüten positiv auf die Umwelt auswirkt, wird sich erst nach einigen Jahren zeigen. Eines steht fest, die Debatte um die Nachhaltigkeit und ihre Umsetzung ist schon lange beschlossen. Nicht erst seit dem Bekenntnis der USA im Jahre 2005 zu dem Kyoto-Protokoll, wird die Nachhaltigkeitsdebatte, sowie die Reduzierung der Treibhausgasemissionen und der CO₂ Emissionen weltweit streng verfolgt.²

Wie geht die Wirtschaft mit solchen Zielen um? Der Traum, eine gerechtere und nachhaltigere Weltwirtschaft zu schaffen, ist nicht neu. Jedes Unternehmen kann sich freiwillig den Prinzipien des UN Global Compacts unterwerfen und seinen Beitrag gegen Korruption, für Menschenrechte, verantwortungsvolles Unternehmertum und Umwelt leisten.³ Die soziale Verantwortung von Unternehmen gegenüber seinen Kunden, Mitarbeitern, und weiteren Anspruchsgruppen, auch Stakeholder genannt, hat an Bedeutung gewonnen.

¹ Nature Bats Last (2009): Time for a revolution. In: <http://guymcpherson.com/2009/05/time-for-a-revolution/> (Zugriff am 21.07.2016)

² Vgl. Greenpeace: Internationale Klimakonferenzen. In: <https://www.greenpeace.de/themen/klimawandel/klimaschutz/internationale-klimakonferenzen> (Zugriff am 12.07.2016)

³ Vgl. United Nations Global Compact: The Ten Principles of the UN Global Compact. In: <https://www.unglobalcompact.org/what-is-gc/mission/principles> (Zugriff am 12.07.16)

Kunden haben eine Sensibilität entwickelt angebotene Produkte und Dienstleistungen kritisch zu betrachten und zu hinterfragen. Selbst der Kaufabschluss ist in der heutigen Zeit zu einem Bekenntnis der sozialen Verantwortung geworden. Nichts ist beruhigender als das Gewissen zu unterstützen. Ein bekanntes Beispiel hierfür ist die Kampagne des „Krombacher Regenwald Projekt[s]“ von der Krombacher Brauerei in Kooperation mit dem World Wide Fund For Nature (WWF) Deutschland.⁴ Pro gekauftem Kasten Krombacher wird ein Quadratmeter Regenwald geschützt. Konsumenten werden offensichtlich mit wohltätigen Projekten der Unternehmen überzeugt und diese gewinnen an Ansehen und Glaubwürdigkeit.

In allen Branchen werden Konzepte zur Verantwortung gegenüber der Wirtschaft und seinen Verbrauchern gestartet. Dies wird Corporate Social Responsibility (CSR) genannt und beinhaltet Maßnahmen zur sozialen Verantwortung.

CSR kann von Unternehmen so umgesetzt werden, dass diese auch in Branchen, die die Umwelt eher negativ beeinflussen, attraktiver aussehen. Das trifft besonders auf die Luftfahrt zu. Durch das ca. neunprozentige jährliche Wachstum der Passagierbeförderungsleistungen in der Luftfahrtindustrie steigen proportional die Emissionen.⁵ Die Globalisierung funktioniert aufgrund der Möglichkeiten transkontinentale Wege innerhalb kürzester Zeiten zu überwinden. Andere Verkehrsmittel die umweltschonender und nachhaltiger sind, können nicht mit der Effizienz des Flugverkehrs mithalten. Die Fluggesellschaften sind sich in ihrer Ausnahmestellung im Personenbeförderungsbereich sehr wohl bewusst. Das Luftfahrtgeschäft zu geschäftlichen und privaten Zwecken hat immer Priorität. Der Wettbewerb ist dadurch allgegenwärtig und nicht zu stoppen. Die soziale Verantwortung der Fluggesellschaften, soll der Verbraucher dennoch spüren.

⁴ Vgl. Krombacher Brauerei: Krombacher Regenwald Projekt geht weiter. In: <http://klimaschutzprojekt.krombacher.de/engagement/klimaschutzprojekt/weiteremassnahmen/wiederaufforstung-in-deutschland/> (Zugriff am 12.07.2016)

⁵ Vgl. Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz, Bau und Reaktorsicherheit (2007): Der Flugverkehr und das Klima. In: http://www.bmub.bund.de/fileadmin/Daten_BMU/Download_PDF/Verkehr/flugverkehr_klima.pdf, Stand Oktober 2007, S.1 f. (Zugriff am 12.07.2016)

1.2 Forschungsfrage

Mit dieser Arbeit soll die Verbindung zwischen CSR und den Wettbewerbsstrategien dargestellt und folglich die Forschungsfrage beantwortet werden:

„Inwiefern spielt Corporate Social Responsibility bei der Ausgestaltung von Wettbewerbsstrategien von Fluggesellschaften eine Rolle?“

Die Analyse von fünf sorgfältig ausgewählten Fluggesellschaften anhand ihrer CSR Strategien und Implementierungen in die Unternehmen schafft einen Überblick darüber, wie CSR angenommen und in die Wettbewerbsstrategien eingegliedert wird. Zu den Fluggesellschaften zählen Ryanair, Cathay Pacific Airways, Lufthansa Group, Delta Air Lines und Emirates. Ziel dieser Bachelorarbeit ist es, die Aktualität über das Thema Nachhaltigkeit und den Konkurrenzkampf in der Luftfahrtbranche in Verbindung zu setzen und zu bewerten.

1.3 Methodik und Aufbau der Arbeit

Im ersten Teil der Arbeit (Kapitel 2) wird die Verfasserin eine Einführung in die relevanten theoretischen Grundlagen von CSR und den Wettbewerbsstrategien geben. Beginnend wird in Kapitel 2.1 auf die Entwicklung und Relevanz von CSR eingegangen. Kapitel 2.2 widmet sich den drei Wettbewerbsstrategien und gibt einen Ausblick, inwiefern diese in der Luftfahrtbranche Anwendung finden. Die Definitionen und Erläuterungen sollen dem Leser zum besseren Verständnis dienen. Als Quellen dienen Fachliteratur bestehend aus Monografie und Sammelbänden, sowie Fachlexika, Internetquellen und unter anderem Artikel renommierter Online Journale.

Anschließend folgt im dritten Kapitel eine CSR Analyse fünf ausgewählter Fluggesellschaften, die auf Basis der im Anhang befindlichen tabellarischen Steckbriefe erstellt worden ist. Die Verfasserin wählte hierfür Airlines aus Europa, Asien und Amerika aus. Diese Auswahl soll dazu beitragen, den unterschiedlichen Umgang mit CSR und die potentielle Nutzung als Differenzierungsmerkmal aufdecken zu können.

Der Schwerpunkt der Arbeit liegt im vierten Kapitel. Hier werden die theoretischen Ansätze, welche in Kapitel 2 beschrieben wurden, mit den Ergebnissen aus dem dritten Kapitel verknüpft. Die ausführliche Bewertung der von den Unternehmen gewählten Wettbewerbsstrategien und den parallellaufenden CSR Maßnahmen, soll kritischen Aufschluss darüber bringen, ob diese analog sind oder doch getrennt voneinander fungieren.

Abschließend nimmt die Verfasserin im Kapitel 5 Stellung zu ihren erarbeiteten Ergebnissen und beantwortet die aufgestellte Forschungsfrage. Die Arbeit wird mit einer Prognose über die Debatte der Nachhaltigkeit und CSR in der Luftfahrt abgeschlossen.

2 Theoretische Grundlagen

2.1 Definition von Corporate Social Responsibility

Die Komplexität von CSR hat sich im Zuge der Globalisierung verändert. Die Erwartungen von Stakeholdern und Konsumenten „an verantwortliches Wirtschaften der Unternehmen sind gestiegen“⁶. Vom mittelständigen Unternehmen bis hin zum Großkonzern, selbst auferlegte CSR Maßnahmen haben an Bedeutung gewonnen und „CSR gibt diesen vielfältigen Unternehmensinitiativen einen konzeptionellen Rahmen“⁷. Durch die Vielzahl an Unternehmen, existiert keine einheitliche Definition von CSR, die auf alle Unternehmen angewendet werden können. Somit bleibt die generelle Definition von CSR unpräzise.⁸ Die Europäische Kommission definiert CSR wie folgt:

„Als ein Konzept, das den Unternehmen als Grundlage dient, auf freiwilliger Basis soziale Belange und Umweltbelange in ihre Unternehmenstätigkeit und in die Wechselbeziehungen mit den Stakeholdern zu integrieren.“⁹

Ökologische und soziale Maßnahmen bilden die Grundvoraussetzung von CSR Initiativen, die durch die strategische Unternehmensführung implementiert werden. Mit Hilfe dieser „freiwilligen Selbstverpflichtung“¹⁰ soll es den Unternehmen gelingen die gesellschaftliche Verantwortung voranzutreiben und den dadurch zu gewinnenden Mehrwert abzuschöpfen. Eine Art Investition in die Netzwerke, Stakeholder und Kooperationsfähigkeit, die als Sozialkapital

⁶ Riess, Birgit/ Welzel, Carolin/ Lüth, Arved (2008): Mit Verantwortung handeln. Ein CSR-Handbuch für Unternehmer. Wiesbaden, S. 21

⁷ Friesl, Christian (2008): Erfolg und Verantwortung. Die strategische Kraft von Corporate Social Responsibility. Wien, S. 9

⁸ Vgl. Stierl, Marcel/ Lüth, Arved (2015): Corporate Social Responsibility und Marketing. Eine Einführung in das Transformative Marketing in Theorie und Praxis. Wiesbaden, S. 7

⁹ Europäische Kommission (2011): Mitteilung der Kommission an das Europäische Parlament, den Rat, den Europäischen Wirtschafts- und Sozialausschuss und den Ausschuss der Regionen. Eine neue EU-Strategie (2011-14) für die soziale Verantwortung der Unternehmen (CSR). KOM (2011) 681 endgültig, Brüssel, S. 4

¹⁰ Zirnis, Daniel (2009): Corporate Social Responsibility. Definitorische Abgrenzungen, Instrumente und betriebswirtschaftliche Erfolgswirkungen. Hamburg, S. 7

bezeichnet werden, treiben Unternehmen in ihren unternehmerischen Leistungen an.¹¹

Auch die International Organization for Standardization (ISO) verfasst mit der Norm DIN ISO 26000 einen „Leitfaden zur gesellschaftlichen Verantwortung von Organisationen“¹². Denn es bedarf „eines gemeinsamen internationalen Verständnisses über Werte, Prinzipien und Regeln im Bereich der verantwortlichen Organisationsführung“¹³. Hieraus wird auch deutlich, dass starke Organisationen und optimierte Prozesse nur mit dem notwendigen Vertrauen in Mitarbeiter, Kunden, Stakeholder, Vertragspartnern und Spendern einhergehen.

*„[Die] Verantwortung einer **Organisation** für die **Auswirkung** ihrer Entscheidungen und Aktivitäten auf die **Gesellschaft** und **Umwelt** durch **transparentes und ethisches Verhalten**, das*

- zur **nachhaltigen Entwicklung**, Gesundheit und Gemeinwohl eingeschlossen, beiträgt,
- die Erwartungen der **Anspruchsgruppen** berücksichtigt,
- anwendbares **Recht einhält** und im Einklang mit **internationalen Verhaltensstandards** steht,
- in der gesamten Organisation **integriert** ist und
- in ihren Beziehungen **gelebt** wird.“¹⁴(Hervorhebung durch den Verfasser)

Entscheidend für den weiteren Verlauf der Arbeit ist es, dass es sich um ein handfestes Managementtool, ohne einheitlichem Verständnis über den Begriff CSR handelt und die umzusetzenden Aktivitäten der ausgewählten Fluggesellschaften voneinander abweichen.

¹¹ Vgl. Riess et al. (2008), S. 22

¹² Bundesministerium für Arbeit und Soziales (2011): Die DIN ISO 26000. Leitfaden zur gesellschaftlichen Verantwortung von Organisationen. Ein Überblick. Bonn. In: http://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/PDF-Publikationen/a395-csr-din-26000.pdf;jsessionid=3BAA007958C405CBCECC3A813DCE36DF5?__blob=publicationFile&v=2 (Zugriff am 30.06.2016)

¹³ Bundesministerium für Arbeit und Soziales (2011), S. 9

¹⁴ Vgl. Bundesministerium für Arbeit und Soziales (2011), S. 11

2.1.1 Historische Entwicklung

Mit ihrem Satz „CSR has emerged as an inescapable priority for business leaders in every country“¹⁵, haben Michael E. Porter und Mark R. Kramer die Entwicklung von CSR auf den Punkt gebracht. Nachhaltigkeit und soziale Verantwortung spielten schon seit jeher eine bedeutsame Rolle in der Wirtschaft. Nur wer Glaubwürdigkeit schafft, gewinnt. Diese Devise wird in der Debatte um CSR verfolgt. Die Unternehmen haben bereits realisiert, welche Dimensionen erreicht werden und was für Auswirkungen CSR auf die Wirtschaft bzw. Gesellschaft haben kann.

Erstmals wurde 1713 durch Carl von Carlowitz der Begriff der Nachhaltigkeit thematisiert. Seine Forderung, der nachhaltigen Nutzung des Waldes, beruht auf der Sorge von Ressourcenknappheit: es dürfen nur so viele Bäume gefällt werden, wie auch nachwachsen.¹⁶ Die CSR Debatte, welche auf den Grundstrukturen der Nachhaltigkeit basiert, startete aktiv in den 1950er Jahren in den USA durch den Wirtschaftswissenschaftler Howard R. Bowen. Mit seiner Schrift „Social Responsibilities of the Businessman“ rückt er die gesellschaftliche Verpflichtung ins Licht und macht die Geschäftsleute für ihr Handeln im Sinne von CSR verantwortlich.¹⁷ Darauf folgte durch den Club of Rome die Sensibilität für die wirtschaftliche, umweltbezogene und soziale Generationengerechtigkeit.¹⁸ Der amerikanische Ökonom Dennis L. Meadows, veröffentlichte unter Zusammenarbeit mit Mitgliedern des Club of Rome 1972 den Bericht „Limits to Growth“ (deutsch: Die Grenzen des Wachstums)¹⁹. Die Problematik des hohen Ressourcenverbrauchs, das fehlende Verständnis für mögliche Wirtschaftskrisen und die Tragfähigkeit des hohen Konsums sind Inhalt und Bestandteil neuster Debatten um Nachhaltigkeitsstrategien, sowie wegweisender Maßnahmen in den darauf folgenden Jahren. Um die

¹⁵ Porter, Michael E./ Kramer, Mark R. (2006): Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. In: Harvard Business Review, <https://hbr.org/2006/12/strategy-and-society-the-link-between-competitive-advantage-and-corporate-social-responsibility> (Zugriff am 02.07.2016)

¹⁶ Vgl. von Carlowitz, H. C. (1713): Sylvicultura oeconomica, Anweisung zur wilden Baumzucht. Reprint der Ausgabe. Leipzig/ Freiberg

¹⁷ Vgl. Bowen, Howard R. (1953): Social Responsibilities of the Businessman. New York

¹⁸ Vgl. Deutsche Gesellschaft Club of Rome: <http://www.clubofrome.de> (Zugriff am 03.07.2016)

¹⁹ Meadows, Donella/ Randers, Jorgen/ Meadows, Dennis (2006): Limits to Growth. The 30-Year Update. London und Sterling, VA., S. 285

Jahrtausendwende erreichte das Thema CSR Europa. Als erstes definierte die Europäische Kommission und veröffentlichte die in Kapitel 2.1 aufgeführte Definition. Im Zuge der Veröffentlichung begannen Unternehmen, CSR als einen tragenden Pfeiler, in die strategische Planung und Ausrichtung, einzugliedern.

2.1.2 Anwendungsbereiche und Initiativen

CSR fordert Unternehmen, Organisationen und weitere Akteure dazu auf, Initiativen zu starten, um sie in ihren eigenen Strategien zu integrieren.

Der gängigste Schritt hierfür, ist die Formulierung eines „Code of Conducts“, einer Sammlung selbstaufgelegter Richtlinien.²⁰ „Zu den prominentesten **weltweiten Initiativen** zählen der Global Compact der Vereinten Nationen, die OECD-Leitsätze für multinationale Unternehmen sowie die Kernnormen der Internationalen Arbeitsorganisation (ILO)“²¹. Die Plattform CSR-Germany, bietet deutschen Unternehmen ein Netzwerk und eine Hilfestellungen zum Thema CSR.²²

Diese weltweiten Initiativen bieten Unternehmen, einen Anhaltspunkt bei der Formulierung ihres Code of Conducts als auch die Möglichkeit, ihre eigenen ethischen, sozialen und wirtschaftlichen Vorstellungen zu formulieren. Zusätzlich zur Berücksichtigung der durch die Vereinten Nationen aufgestellten Handlungsempfehlungen, sind Unternehmen dazu aufgerufen, eigene Richtlinien zu kreieren und diese mit ihrer Unternehmensphilosophie und dem Unternehmensleitbild zu verknüpfen. Dies eröffnet ihnen die Chance, neben den allgemein gültigen Vorstellungen, auch unternehmensspezifische Vorstellungen und Ideale in Form von Richtlinien zu präsentieren.

Eine solche Integration in die Unternehmensidee, führt neben der Erstellung eines Alleinstellungsmerkmals, im Vergleich zu anderen Unternehmen und

²⁰ Vgl. Springer Gabler Verlag: Gabler Wirtschaftslexikon. Stichwort: Code of Conduct. In: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/code-of-conduct.html> 8 (Zugriff am 03.07.2016)

²¹ Stierl/ Lüth (2015), S. 1

²² Vgl. Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände: CSR-Germany. In: http://www.csrgermany.de/www/csr_cms_relaunch.nsf/id/home-de (Zugriff am 07.07.2016)

Organisationen, auch zu einer, im Idealfall, positiveren Wahrnehmung aus Sicht der Stakeholder und Außenstehenden.²³

Bei den Anwendungsbereichen von CSR müssen zwischen interne und externe Initiativen unterschieden werden, da die Umsetzung jeweils anders realisiert wird und nicht kohärent verläuft.

Die internen CSR Initiativen fokussieren sich auf die Mitarbeiter, während die externen Impulse in Business to Business (B2B) und Business to Customer (B2C) differenziert werden können. B2B bezieht sich auf die Beziehung von Unternehmen zu Unternehmen und deren gegenseitigen Leistungserstellungen.²⁴ Bei B2C CSR Initiativen wird das Augenmerk der Unternehmen allein auf die Konsumenten gelegt.²⁵

2.1.3 CSR als Differenzierungsmerkmal

CSR spielt in der Positionierung der Unternehmen eine immer wichtigere Rolle, da heutzutage immer mehr von Unternehmen erwartet wird, beispielsweise ein „aktive[r] [...] gesellschaftliche[r] Beitrag in ökonomischer, ökologischer und sozialer Hinsicht“²⁶. Der aktive Ausbau der CSR Aktivitäten fördert die Kenntnisnahme der Verbraucher. Das Signal der Verantwortungsübernahme sensibilisiert die Akzeptanz der Konsumenten für angebotene Produkte und Dienstleistungen.

Mit diesem Wissen entscheiden sich Firmen im Kampf um die Wettbewerbsführerschaft deutlich häufiger für die Implementierung von CSR Maßnahmen als Bestandteil ihrer Wettbewerbsstrategie. Nennungen der CSR Maßnahmen auf der Unternehmenshomepage, Marketingmaßnahmen und Unterstützungen von sozialen Projekten sind nur ein kleiner Teil, der an die Öffentlichkeit getragen wird. Maßnahmen wie diese können bei Mitarbeitern zu

²³ Vgl. Münstermann, Matthias (2007): Corporate Social Responsibility. Ausgestaltung und Steuerung von CSR-Aktivitäten. Wiesbaden, S. 168

²⁴ Vgl. Springer Gabler Verlag: Gabler Wirtschaftslexikon. Stichwort: Business-to-Business-Markt. In: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/business-to-business-markt.html> (Zugriff am 03.07.2016)

²⁵ Springer Gabler Verlag: Gabler Wirtschaftslexikon. Stichwort: Business-to-Consumer-Markt. In: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/business-to-consumer-markt.html> (Zugriff am 03.07.2016)

²⁶ Heinrich, Peter (Hrsg.) (2013): CSR und Kommunikation. Unternehmerische Verantwortung überzeugend vermitteln. Berlin und Heidelberg, S. 1

einer stärkeren Identifikation mit ihrem Arbeitgeber, einer einhergehenden höheren Motivation und schlussendlich zu einer langfristigen Bindung eben dieser, führen.

Beim potentiellen Endkunden können sich diese Maßnahmen in einer verbesserten Wahrnehmung und steigender Nachfrage ausdrücken.²⁷ Zeitgleich entsteht im B2B-Bereich eine, durch das aufgewertete Image in der Öffentlichkeit, verstärkte Zusammenarbeit.²⁸

Allein eine Formulierung von CSR Maßnahmen garantiert noch keinen Unternehmenserfolg. „Vertrauenswürdigkeit, Berechenbarkeit und Verlässlichkeit“²⁹ bedarf es bei der Umsetzung. Fehler sollten laut dem US-amerikanischen Investor Warren Buffet nicht gemacht werden: „Es dauert zehn Jahre, einem Unternehmen ein positives Image zu verleihen, aber nur zehn Sekunden, um es zu verlieren.“³⁰ Wer es schafft CSR effizient einzusetzen, schafft sich ein Differenzierungsmerkmal zu weiteren Unternehmen in der Branche.

²⁷ Vgl. Kirchhoff, Klaus Rainer (2006): CSR als strategische Herausforderung. S. 15, in: Gazdar, Kaevan/ Habisch, André/ Kirchhoff, Klaus Rainer/ Vaseghi, Sam (Hrsg.) (2006): Erfolgsfaktor Verantwortung. Corporate Social Responsibility professionell managen. Berlin und Heidelberg

²⁸ Vgl. McKinsey&Company (2013): Presseinformation. Einkäufer vertrauen starken Marken: Image auch im B2B-Bereich ein wichtiger Entscheidungsfaktor. S. 1, in:
https://www.mckinsey.de/files/130411_PM_B2B_Branding_final.pdf (Zugriff am 14.07.2016)

²⁹ Kirchhoff (2006), S.15

³⁰ ebd.

2.2 Definition von Wettbewerbsstrategien

Die Formulierung der Wettbewerbsstrategie ist für jedes Unternehmen ein fundamentales Werkzeug. Denn „über Strategien positioniert sich das Unternehmen (mit seinen Geschäften) in Bezug zu seinem Umfeld“³¹ und nur durch eine bestimmte Positionierung können Wettbewerbsvorteile herausgearbeitet und erzielt werden. Maßgeblich für die richtige Einordnung ist die Kenntnis über die eigene Branche und die dazugehörigen Wettbewerber.³² Ohne diesen Blickwinkel kann sich jedes Unternehmen keine „profitable [...] [und] haltbare Position in der Wettbewerbsarena [...] sichern.“³³ Zu beachten sind die fünf Wettbewerbskräfte, von denen der Stand des Wettbewerbs in einer Branche abhängt.³⁴

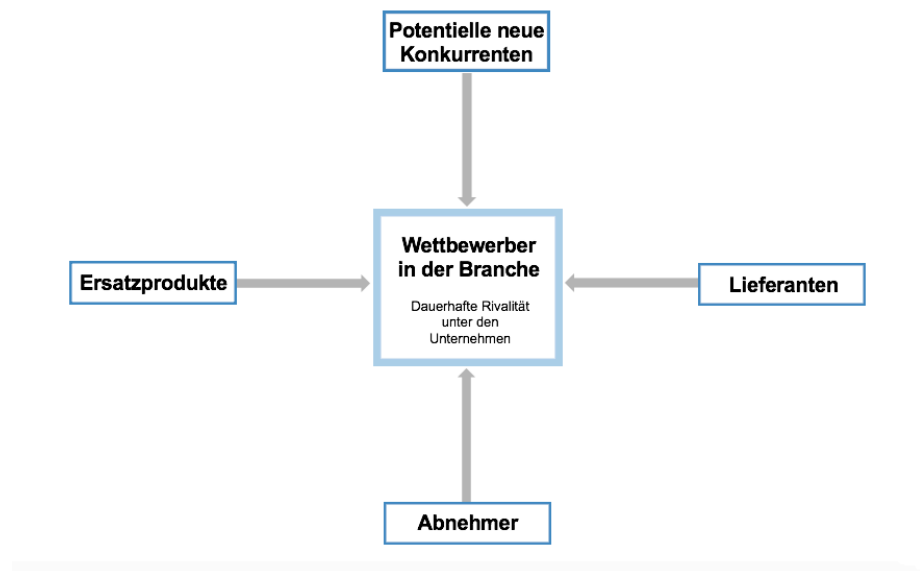


Abbildung 1: Die Triebkräfte des Branchenwettbewerbs³⁵

³¹ Springer Gabler Verlag: Gabler Wirtschaftslexikon. Stichwort: Wettbewerbsstrategie. In: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/wettbewerbsstrategie.html> (Zugriff am 04.07.2016)

³² Vgl. Porter, Michael E. (2013): Wettbewerbsstrategie: Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten. 12., aktualisierte und erweiterte Auflage. Frankfurt/ New York, S. 37

³³ Springer Gabler Verlag: Gabler Wirtschaftslexikon. Stichwort: Wettbewerbsstrategie. In: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/wettbewerbsstrategie.html> (Zugriff am 04.07.2016)

³⁴ Vgl. Porter (2013), S. 37

³⁵ Eigene Darstellung in Anlehnung an: Porter (2013), S. 38

Die Kernidee hinter der Wettbewerbsstrategie ist, dass sich das Unternehmen gegen diese fünf Wettbewerbskräfte stützt und zu seinem Vorteil nutzt.³⁶ Zusätzlich zur Strukturanalyse aus Abbildung 1, muss das eigene Unternehmen mit Konkurrenten verglichen und analysiert werden, um eine klare, effiziente Positionierung des eigenen Unternehmens herausarbeiten zu können. Eine simple und effektive Methode zur Analyse des eigenen Unternehmens im Vergleich zum Wettbewerb, ist die SWOT-Analyse, unter anderem auch bekannt als ein „Instrument zu Positionierungsanalyse“³⁷. Dabei werden Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken herausgearbeitet und mit den konkurrierenden Unternehmen verglichen. Hierbei liegt das Ziel, Marktvorteile und Möglichkeiten zu formulieren. Beide Teile der Strukturanalyse spielen nach Porter eine gleichwertige Rolle. Die Ergebnisse beider Analysen beeinflussen entscheidend die zukünftige Positionierung und Strategie eines Unternehmens. Bei der Entscheidungsfindung, müssen die drei generischen Grundtypen der Wettbewerbsstrategie zu jeder Zeit in Betracht gezogen werden. Hierbei handelt es sich um die Strategie der Kostenführerschaft, Fokussierung/ Nische und Differenzierung.³⁸

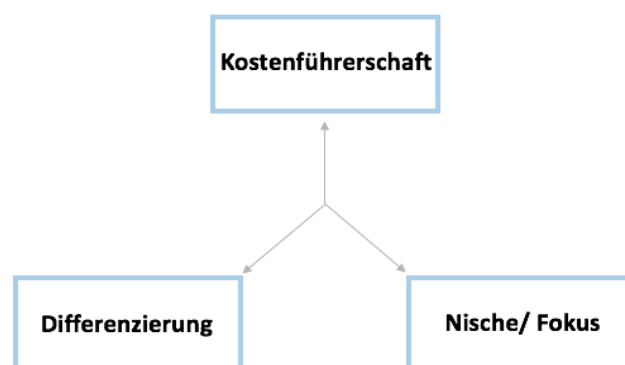


Abbildung 2: Drei generische Grundtypen der Wettbewerbsstrategie³⁹

³⁶ Vgl. Porter (2013), S. 38

³⁷ Springer Gabler Verlag: Gabler Wirtschaftslexikon. Stichwort: SWOT-Analyse. In: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/swot-analyse.html> (Zugriff am 05.07.2016)

³⁸ Vgl. Recklies, Dagmar (2000): Das Konzept der generischen Strategien von Michael Porter. In: <http://www.themanagement.de/Ressources/generische-strategien.htm> (Zugriff am 07.07.2016)

³⁹ Eigene Darstellung in Anlehnung an: Recklies (2000)

Für Manager und Führungskräfte, hat die Agilität „auf jede Änderung der Wettbewerbs- und Marktbedingungen rasch reagieren [zu] können“⁴⁰, immens an Bedeutung gewonnen. Eine eindeutige Marktpositionierung ist heute laut Porter nicht mehr genug.

Die Dynamik der heutigen Märkte, die durch moderne Kommunikationsmittel und die Globalisierung hoch beschleunigt wird, erschwert es den Unternehmen, eine eindeutige Marktpositionierung vorzunehmen und beizubehalten.⁴¹ Unternehmenserfolg sei heute abhängig von Flexibilität und der Möglichkeit, sich der Marktsituation schnellstmöglich anpassen zu können und dabei, an der gewählten Strategie und Marktpositionierung, festzuhalten. Porter weist weiter darauf hin, dass Unternehmen, durch das Streben nach steigender „Produktivität, Qualität und Schnelligkeit“⁴², zu schnell und leichtfertig den Fokus auf das eigentliche Ziel verlieren können.

2.2.1 Einführung in die diversen Wettbewerbsstrategien

Strategie der Kostenführerschaft:

Die Strategie der Kostenführerschaft hat zur Grundidee, dass Wettbewerbsvorteile dann erreicht werden, wenn die gesamten Kosten, im Vergleich zu den anderen Mitbewerbern, am geringsten gehalten werden.⁴³ Wer es schafft die Herstellung mit niedrigen Kosten durchzuführen, kann seinen Konsumenten niedrige Preise anbieten.⁴⁴ Damit kann sich ein Unternehmen in seiner Branche die Kostenführerschaft sichern.

Jedoch bedarf es wichtigen strategischen Ansätzen zur Erreichung dieser Strategie. Meist geht eine Kostenführerschaft mit „Betriebsgrößensparnissen“⁴⁵ einher. Das bedeutet, dass durch eine

⁴⁰ Porter, Michael E. (2008): Was ist Strategie? In: Harvard Business Manager. HBM April 2008, <http://www.harvardbusinessmanager.de/heft/d-56227672.html> (Zugriff am 05.07.2016)

⁴¹ Vgl. Porter (2008), <http://www.harvardbusinessmanager.de/heft/d-56227672.html> (Zugriff am 05.07.2016)

⁴² Porter (2008), <http://www.harvardbusinessmanager.de/heft/d-56227672.html> (Zugriff am 05.07.2016)

⁴³ Vgl. Kaschny, Martin/ Nolden, Matthias/ Schreuder, Siegfried (2015): Innovationsmanagement im Mittelstand. Strategien, Implementierung, Praxisbeispiele. Wiesbaden, S. 47

⁴⁴ Vgl. <http://www.themanagement.de/Ressources/generische-strategien.htm> (Zugriff am 05.07.2016)

⁴⁵ Kaschny et al. (2015), S. 47

Massenproduktion die hohen Betriebskosten umgelegt werden können und somit niedrige Preise angeboten werden.⁴⁶

Als Voraussetzungen für die Umsetzung der Strategie zählen „laufende Verfahrensinnovation[en] zum Zweck der Prozessrationalisierung, Standardisierung der Abläufe [...] [und] Vereinfachung der Produkte sowie des Produktprogramms“.⁴⁷ In ihrem Buch „Unternehmensführung: Das internationale Managementwissen“ beschreiben Klaus Marchazina und Joachim Wolf die Thematik der Vorteilhaftigkeit von Einsetzung von Kostenführerschaft, folgendermaßen:

„Die Strategie der Kostenführerschaft erscheint opportun, wenn in einer Branche oder einem Geschäftsbereich die Economies-of-Scale-Effekte noch nicht ausgeschöpft sind, wenn die Produkte nur geringe, die Produktionsprozesse jedoch große Verbesserungsmöglichkeiten aufweisen und wenn auf dem betreffenden Markt hohe Preiselastizität bestehen.“⁴⁸

Strategie der Differenzierung:

Die Differenzierungsstrategie zeichnet sich durch die Einzigartigkeit eines Produktes bzw. einer Dienstleistung aus. Diese werden mit unverwechselbaren Merkmalen versehen und grenzen sich somit in ihrer Qualität von dem Angebot der Mitbewerber ab. In der Regel sind Kunden dazu bereit, einen höheren Preis zu zahlen, da dem Produkt bzw. der Dienstleistung durch neue Merkmale ein neuer Wert verschafft worden ist.⁴⁹

Die Voraussetzungen der Differenzierungsstrategie sind maßgeblich an dem Erfolg beteiligt. Nur wenn die Öffentlichkeitsarbeit aktiv stattfindet, die Produkteigenschaften in Design und Technik übereinstimmen, die Mitarbeiter flexibel und qualifiziert sind und das Innovationspotential der Mitarbeiter hoch

⁴⁶ Vgl. Kaschny et al. (2015), S. 47

⁴⁷ Kaschny et al. (2015), S. 47

⁴⁸ Macharzina, Klaus/ Wolf, Joachim (2008): Unternehmensführung. Das internationale Managementwissen. Konzepte – Methoden – Praxis, 6., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage. Wiesbaden, S. 273

⁴⁹ Vgl. Recklies (2000)

ist, dann steht der erfolgreichen Implementierung der Strategie nichts im Wege.⁵⁰

„Die Quelle der höheren Rentabilität liegt darin, dass es genügend Kunden gibt, die bereit sind, einen höheren Preis für die gehobenen Produktmerkmale zu bezahlen.“⁵¹

Strategie der Fokussierung/ Nischenstrategie

Die dritte der Wettbewerbsstrategien bezieht sich auf die Nische bzw. Fokussierung (in Abbildung 3 als „Konzentration auf Schwerpunkte“ benannt). Das Produkt bzw. die Leistungen bezieht sich konkret auf ein eingegrenztes Marktsegment zu denen die Produktgruppen, Abnehmergruppen und auch die Regionen zählen.⁵² Es wird präziser auf die Bedürfnisstrukturen von ausgewählten Zielgruppen eingegangen, wobei es den Unternehmen erlaubt ist innerhalb dieser Nischenstrategie einen Differenzierungs- bzw. Kostenführerfokus zu legen.

Die Quelle des Erfolgs liegt in der Schwerpunktsetzung, die wenig Aufwand und Kosten verlangt. Gleichzeitig gewinnen Konsumenten Vertrauen, da sie das Unternehmen als Spezialist wahrnehmen. Besonders mittelständischen Firmen hilft es, sich in ihrer Branche einen Namen als Spezialist zu machen. Sie müssen lediglich auf ihren Kernkompetenzen aufbauen und den Ressourcenverbrauch vergleichbar gering halten. Marketingmaßnahmen sind einfacher zu gestalten und können weitaus gezielter angewandt werden, zum Beispiel durch Zusammenarbeit mit Fachzeitschriften und Präsenz auf Fachmessen.

⁵⁰ Vgl. Kaschny et al. (2015), S.48

⁵¹ Kaschny et al. (2015), S. 47 f.

⁵² Vgl. Recklies (2000)

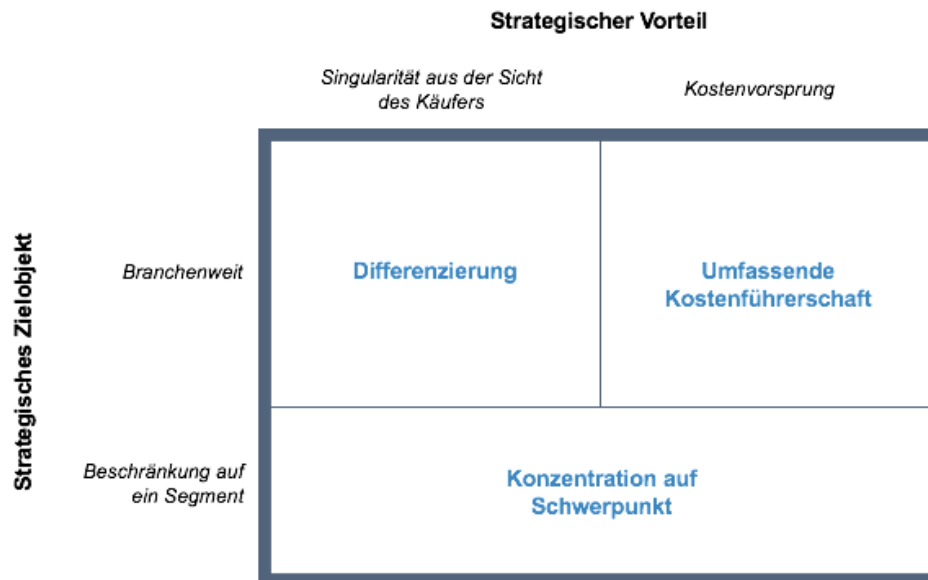


Abbildung 3: Drei generische Strategien nach Porter⁵³

Die wichtigste Kenntnis bei Auswahl der Wettbewerbsstrategie, ist das Bewusstsein des Begriffs „Stuck in the Middle“⁵⁴. Porter beschreibt dies in seinem Buch als „zwischen-den-Stühlen-sitzen“⁵⁵ und zeigt auf, dass bei der falsche Positionierung ein Unternehmen seine Konkurrenzfähigkeit verliert. Ein geeignetes Beispiel hierfür ist die Fluggesellschaft Air Berlin. Sie verfolgte in den letzten Jahren keine genaue Strategie und konnte sich dadurch nicht gegen die nationale sowie internationale Konkurrenz durchsetzen und fuhr Verluste ein. Nur durch die Kooperation mit Etihad wurde eine Auflösung der Fluggesellschaft verhindert.

2.2.2 Wettbewerbsstrategien und Kernkompetenzen

Grundsätzlich sollte es sich jedes Unternehmen zum Ziel setzen, Wettbewerbsvorteile zu erreichen. Nach Pekrul wird ein Wettbewerbsvorteil lediglich als ein relativer Positionsvorteil im Vergleich zu den Konkurrenten gesehen. Der Vergleich mit der Konkurrenz ist unabdingbar, um die

⁵³ Eigene Darstellung in Anlehnung an: Porter (2013), S. 79

⁵⁴ Differentiate Your Business (2001): Stuck In The Middle Of Porter's Generic Strategies. In: <http://www.differentiateyourbusiness.co.uk/is-your-business-stuck-in-the-middle> (Zugriff am 10.07.2016)

⁵⁵ Porter (2013), S. 82

Wettbewerbsvorteile bestimmen zu können.⁵⁶ Wird der Vorteil von Kunden wahrgenommen und es besteht keine Gefahr, dass die Konkurrenten das Produkt bzw. die Dienstleistungen und deren besonderen Eigenschaft abkupfern, entsteht der Wettbewerbsvorteil. Porter zieht in diesem Fall vor, dass zwischen Kosten- und Differenzierungsvorteilen unterschieden wird, damit einfacher zu erkennen ist, ob sich die Vorteile tatsächlich auf das Produkt oder doch das strategische Geschäftsfeld (SGF) beziehen. Gesetz dem Fall, dass es sich um das SGF handelt, wird diese von anderen Geschäftseinheiten abgegrenzt. Hierdurch kann explizit an der Erhaltung bzw. Generierung der Wettbewerbsvorteile gearbeitet werden.⁵⁷ Um den Prozess eines Produktes bzw. Dienstleistung in primären und unterstützenden Aktivitäten Schritt für Schritt aufzuschlüsseln, entwickelte Porter die Wertschöpfungskette. Sie beinhaltet alle Ressourcen und Fähigkeiten, auch Kernkompetenzen genannt, eines Unternehmens, die von der Produktion bis hin zu, dem Gewinn benötigt werden.

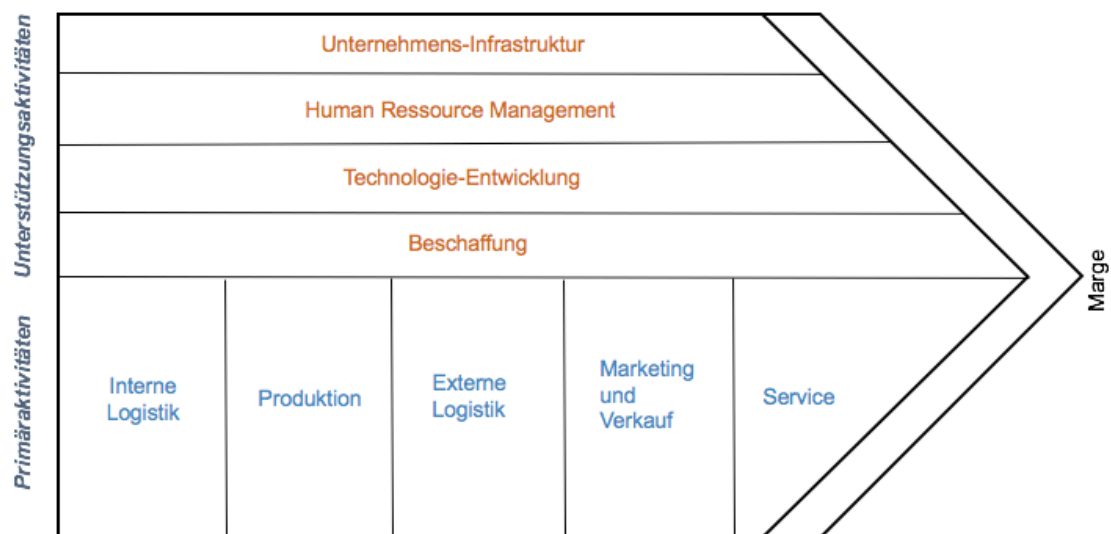


Abbildung 4: Wertschöpfungskette nach Porter⁵⁸

⁵⁶ Vgl. Pekrul, Steffen (2006): Strategien und Maßnahmen zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit deutscher Bauunternehmen. Ein Branchenvergleich mit dem Anlagenbau. S. 81. In: Kochendörfer, Bernd (Hrsg.) (2006): Bauwirtschaft und Baubetrieb. Mitteilungen Heft 32. Berlin

⁵⁷ Vgl. Pekrul (2006), S. 81

⁵⁸ Eigene Darstellung in Anlehnung an: Springer Gabler Verlag: Gabler Wirtschaftslexikon. Stichwort: Wertschöpfungskette. In: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/wertschoepfungskette.html> (Zugriff am 08.07.2016)

Die Stufen der Produktion liegen in dem konzeptionellen Rahmen der Wettbewerbsstrategie.⁵⁹ Jeder Teilbereich der Wertschöpfungskette wird einzeln sorgfältig abgestimmt damit bei der Umsetzung das bestmögliche Ergebnis erzielt werden kann. Zusätzlich wird der Wert ausgemacht, der durch die Aktivitäten des Unternehmens geschaffen wird.

2.2.3 Wettbewerbsstrategien von Fluggesellschaften

Die Wettbewerbsstrategien werden bei Fluggesellschaft unterschiedlich eingesetzt. Mit ihren besonderen zusätzlichen Leistungen oder Differenzierungen versuchen sie sich von der Konkurrenz abzuheben und von der Strategie bestmöglich Gebrauch zu machen. Bei der Strategie der Kostenführerschaft liegt der Fokus auf den günstig angebotenen Tickets, während bei der Differenzierungsstrategie oftmals das besonders ausgebaute Streckennetz die Verbraucher anspricht. Die Nischenstrategie wird durch regionale Fluggesellschaften bedient. Kurzstrecken, die nicht von internationalen Fluggesellschaften angeboten werden, gehören in der Regel zu den Anbietern mit der Nischenstrategie. Sie konzentrieren sich allein auf diesen Bereich.

Die Vielfalt an strategischen Möglichkeiten bei der Gestaltung des Wettbewerbes ist hoch. Die Fluggesellschaften haben bereits erkannt, dass in der Luftfahrtbranche die Strategiearten über die generischen Arten hinaus gehen.

⁵⁹ Pekrul (2008), S. 82

3 Case Studies: Analyse von Fluggesellschaften hinsichtlich der CSR-Strategien

3.1 CSR bei Fluggesellschaften

Mit welchen Mitteln schafft man es, der Konkurrenz die Kunden streitig zu machen? Diese Frage stellen sich Fluggesellschaften, wenn es um den Konkurrenzkampf geht.

Das Thema CSR hat auch nicht vor der Luftfahrtbranche Halt gemacht. Das Buhlen um die Kunden, die niedrigsten Preise und die daraus resultierenden Wettbewerbsvorteile, lassen Fluggesellschaften kreativ werden. Der Kampf um die Marktführerschaft im Hochpreis- bzw. Billigpreissegment ist allgegenwärtig.⁶⁰ Es gibt kein Unternehmen, die nicht auf das Konzept von CSR zurück greift. Diese haben erkannt, welche Tragweite CSR haben kann und nicht nur einen kurzfristigen Trend darstellt.

Eine repräsentative Online Umfrage aus dem Jahr 2012 mit 1000 Teilnehmern hat ergeben, dass insgesamt 49 Prozent der Umfrageteilnehmer der Aussage „Fluggesellschaften handeln unternehmerisch verantwortungsvoll“ nicht zustimmen würden.⁶¹ Dieses Ergebnis stellt die Problematik zwischen nachhaltiger Entwicklung und unternehmerischen Leistungen dar. Maßnahmen, die gegen solche negativ ausfallenden Umfragen einwirken sollen, sind unter anderem CSR Maßnahmen. Laut den Befragten ist es die PR-Abteilung, die CSR gekonnt eingliedern und kommunizieren.⁶²

⁶⁰ Die Differenzierung zwischen Hoch- und Billigpreissegment wird auch im Fachjargon als High-Cost und Low-Cost bezeichnet.

⁶¹ Diverse Quellen (Icon Added Value CSR-Studie): Diese Branche handelt tatsächlich unternehmerisch verantwortungsvoll. In: <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/233767/umfrage/image-der-deutschen-wirtschaft-nach-branchen/> (Zugriff am 11.07.2016)

⁶² Vgl. Uni Leipzig/ Hong Kong Baptist University: Wer ist in Ihrem Unternehmen federführend für die CSR-Kommunikation verantwortlich? In: <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/246477/umfrage/verantwortung-fuer-die-csr-kommunikation-in-deutschen-unternehmen/> (Zugriff am 11.07.2016)

Durch eine mannigfaltige Einbindung von CSR in die Marketingstrategie, erhoffen sich auch Fluggesellschaften, dass es zu einer veränderten Wahrnehmung beim Kunden kommt. CSR wird als Konzept gesehen, welche positive Folgen mit sich bringt, sei es ein verbessertes Image, die neu geschaffene Glaubwürdigkeit oder auch die daraus resultierenden höheren Passagierzahlen. Um genau diese Aspekte herauszuarbeiten, werden im Kapitel 3.2 fünf Fluggesellschaften nach Kriterien analysiert und die CSR Aktivitäten unter folgenden Fragen betrachtet:

1. Wo werden die CSR Aktivitäten niedergeschrieben?
2. Was versteht die Fluggesellschaft unter CSR?
3. Welche CSR Aktivitäten sind aufgelistet?
4. Wie werden Konsument auf die CSR Aktivitäten aufmerksam gemacht?
5. Welche Informationen erhält der Konsument über das Thema Nachhaltigkeit und Ressourcenverbrauch?
6. Werden die Maßnahmen strukturiert umgesetzt?

Wichtig ist anzumerken, dass bei der Analyse lediglich die Sicht des Konsumenten eingenommen werden kann. Inwiefern die Initiativen intern eingesetzt werden, lässt sich nicht untersuchen. Anhand dieser Ergebnisse wird in dem darauffolgenden Schritt, die Wettbewerbsstrategien der ausgewählten Fluggesellschaften herangezogen.

3.2 Steckbriefe

3.2.1 Ryanair

Mit ihrer Aussage: „Aber seien wir ehrlich: Am Ende zählt nur der Flugpreis, und was das angeht, wird Ryanair immer die niedrigsten Tarife anbieten“⁶³, hat die Fluggesellschaft klar Position bezogen. Die irische Billigfluggesellschaft beförderte nach Beendigung des Geschäftsjahres 2014 mit 86,37 Millionen, die die meisten Passagiere in Europa.⁶⁴

Sie bekennt sich zu CSR, indem sie sich für eine „innovative [...] [und] hochmoderne Umweltpolitik“⁶⁵ entscheidet, die Sicherheitsrekorde in der Branche hält und Europas grünste Airline ist.⁶⁶ Ryanair versteht CSR augenscheinlich als eine Verantwortung gegenüber den Kunden und der Umwelt. Auf der anderen Seite ist Ryanair das International Safety Audit (IOSA)-Sicherheitszertifikat von der International Air Transport Association (IATA) nicht verliehen worden.

Aus den Augen eines potentiellen Passagiers sind keine CSR Aktivitäten auf der Hauptseite der Fluggesellschaft erkennbar. Ebenso weisen die Werbespots und die Plakatwerbung keine CSR Aktivitäten auf. Die Marketingmaßnahmen konzentrieren sich allein auf die Kommunikation der günstigen Preise und zubuchbaren Sonderleistungen. Im Geschäftsjahr 2015 verzeichnete das Unternehmen einen Umsatz von 5.654 Millionen Euro.⁶⁷

Ryanair zeichnet sich besonders durch seine Flottenstruktur aus, welche im Vergleich mit anderen Airlines einzigartig ist. Der Bestand setzt sich aus über 300 Boeing 737-800 Flugzeugen zusammen. Durch den einheitlichen

⁶³ Ryanair: Über uns. In: <https://www.ryanair.com/de/de/nutzliche-infos/uber-uns/uber-uns> (Zugriff am 13.07.2016)

⁶⁴ Unternehmensangaben: Anzahl der Passagiere ausgewählter europäischer Fluggesellschaften im Jahr 2015 (in Millionen). In: <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/29174/umfrage/anzahl-der-passagiere-europaeischer-fluggesellschaften/> (Zugriff am 13.07.2016)

⁶⁵ <https://www.ryanair.com/de/de/nutzliche-infos/uber-uns/uber-uns> (Zugriff am 13.07.2016)

⁶⁶ Vgl. Ryanair: Sustainability. In: <http://corporate.ryanair.com/about-us/sustainability/> (Zugriff am 13.07.2016)

⁶⁷ Vgl. Ryanair: Umsatz von Ryanair in den Geschäftsjahren* 2011 bis 2016 (in Millionen Euro). In: <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/254370/umfrage/umsatz-von-ryanair/> (Zugriff am 15.07.2016)

Flottenbestand werden die anfallenden Wartungskosten im Gegensatz zu einer vielfältigen Flotte geringer gehalten.⁶⁸ In dem Segment der Low-Cost-Carrier führt Ryanair 2016 das Feld mit der Flottengröße von 339 Flugzeugen an.⁶⁹

In der Eigendarstellung des Unternehmens auf seiner Homepage beschreibt sich Ryanair selbst als eine revolutionäre Fluggesellschaft und macht deutlich, dass immer auf den Preis geachtet wird.⁷⁰ Nur durch Recherche und Eigeninteresse kann der Verbraucher auf die CSR Aktivitäten stoßen. Durch oberflächliches Betrachten wird der Konsument nicht informiert bzw. aufgeklärt. Eine Struktur in der Umsetzung ist somit nicht erkennbar.

⁶⁸ Vgl. Ryanair: Unsere flotte. In: <https://www.ryanair.com/de/de/nutzliche-infos/uber-uns/unsere-flotte> (Zugriff am 15.07.2016)

⁶⁹ Vgl. DLR: Flugzeugflotten bei ausgewählten Low-Cost-Carriern im Jahr 2016. In: <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/254427/umfrage/flugzeugflotten-von-low-cost-carriern/> (Zugriff am 15.07.2016)

⁷⁰ Vgl. <https://www.ryanair.com/de/de/nutzliche-infos/uber-uns/uber-uns> (Zugriff am 13.07.2016)

3.2.2 Cathay Pacific Airways

Die chinesische Fluggesellschaft Cathay Pacific Airways Limited ist ein High-Cost-Carrier mit Sitz in Hong Kong. Sie zeichnet sich durch ihre Qualität und ihren Komfort aus. Im Geschäftsjahr 2015 lag der Umsatz bei 102.342 Millionen Hong Kong Dollar (ca. 12 Milliarden Euro).⁷¹

Cathay Pacific Airways ist eines der führenden Unternehmen, wenn es um das Thema CSR geht. Sie benennen ihre CSR Aktivitäten als Strategie für nachhaltige Entwicklung.⁷² Bis 2008 wurde jährlich ein CSR Report veröffentlicht, darauf folgten die „Sustainable Development Reports“. In der Unternehmensmission zeigen sie deutlich ihre Eigenwahrnehmung auf und wie sie agieren wollen: „We are a socially and environmentally responsible company.“⁷³ Cathay Pacific arbeitet intensiv an fünf verschiedenen nachhaltigen Projekten: Klimawandel, Recycling, Lärm, Luftqualität und Biodiversität.

Bei der nachhaltigen Entwicklung im Bereich Klimawandel setzt Cathay Pacific auf seine Passagiere. Das im Jahr 2007 ins Leben gerufene Programm „FLY Greener“ ermöglicht es, für die geflogenen Strecken einen Emissionsausgleich zu leisten. Dies bedeutet, dass für die pro Person entstandenen CO₂-Emissionen ein Gegenwert berechnet wird, der mit Geld oder Meilen beglichen werden kann.⁷⁴ Der Passagier kann selbst entscheiden, ob er diesen Beitrag leisten möchte. Die gespendeten Gelder bzw. Meilen unterstützen zwei Projekte, die den CO₂-Ausstoß vermeiden. Jedes Projekt wird dauerhaft kontrolliert und unterliegt strengen Auflagen. Es wird betont, dass nur glaubwürdige Projekte unterstützt werden. Von besonderer Bedeutung ist es, dass Cathay Pacific für jede Dienstreise ihrer Mitarbeiter den Emissionsausgleich vornimmt und aktiv das eigene Programm unterstützt, womit Glaubwürdigkeit geschaffen wird.⁷⁵

⁷¹ Cathay Pacific Airways Limited: Pressemitteilungen. In: https://www.cathaypacific.com/cx/de_DE/about-us/press-room/press-release/2015/cathay-pacific-jahresergebnisse-2014.html (Zugriff am 08.06.2016)

⁷² Sustainable Development Strategy

⁷³ Cathay Pacific Airways Limited: Vision and mission. In: http://www.cathaypacific.com/cx/de_CH/about-us/about-our-airline/vision-and-mission.html (Zugriff am 13.07.2016)

⁷⁴ Vgl. Cathay Pacific Airways Limited: About FLY Greener. In: http://www.cathaypacific.com/cx/de_CH/about-us/environment/fly-carbon-neutral-fly-greener/about-fly-greener.html (Zugriff am 13.07.2016)

⁷⁵ ebd. (Zugriff am 13.07.2016)

Im Jahr 2012 wurden 17,1 Millionen Tonnen CO₂-Emissionen in die Atmosphäre abgegeben. Rechnet man dieses Ergebnis auf eine Person herunter und bezieht sich dabei auf die Strecke von Düsseldorf über Hong Kong nach Sydney, müsste dieser Weg an die 5,9 Millionen mal hin und zurück gereist werden.⁷⁶ Dieses Resultat führt sehr deutlich vor Augen, um welche Dimensionen es sich hierbei handelt.

Es wird nicht offensiv mit dem Thema Nachhaltigkeit umgegangen. Bei der Analyse des Internetauftrittes liegt der Fokus auf dem zu buchenden Komfort und den Fernzielen. Erst bei intensiverem Betrachten der Seite erscheinen Auswahlmöglichkeiten, die über die Thematik informieren.

⁷⁶ Hierbei handelt es sich um eine erwachsene Person, die den Hin- und Rückflug von Düsseldorf nach Sydney in den Economy Klasse antritt. Alle Angaben sind dem FLY Greener Programm zu entnehmen.

3.2.3 Lufthansa Group

Die Passagierbeförderung wird in der Lufthansa Group als Kerngeschäft betrachtet. Dieser Bereich wird innerhalb der Passage Airline Gruppe gegliedert, mit den Marken Marken Lufthansa, Germanwings, Eurowings, SunExpress, Austrian Airlines, Swiss und Brussels Airlines. Mit 60 Millionen Fluggästen schaffte es die Fluggesellschaft Lufthansa 2014 auf den neunten Platz unter die Top 100 Airlines weltweit bezogen auf die Anzahl der Passagiere.⁷⁷ Daraus resultierte ein Umsatz von 25 Milliarden Euro, welcher knapp 78 Prozent des Gesamtumsatzes von 32 Milliarden Euro des deutschen Luftfahrtkonzerns darstellt.⁷⁸

Die CSR Aktivitäten alleine auf die Passagierbeförderung von Lufthansa zu begrenzen und zu bewerten ist nicht möglich, da der Luftfahrtkonzern Lufthansa Group geschlossen agiert und allgemeingültige Leitlinien für alle Unternehmensbereiche vorgibt. Die Konzernführung ist sich dessen bewusst, dass sich die Luftverkehrsindustrie in einem Wandel befindet und versucht mit verantwortungsvoller Unternehmenspolitik darauf zu reagieren.

Die wachsende Nachfrage nach Mobilität durch Globalisierung muss für Lufthansa mit unternehmerischer Verantwortung bewältigt werden. Die konsequente und kontinuierliche Umsetzung von CSR hat eine hohe Priorität, da es einen elementaren Bestandteil der Strategie darstellt.⁷⁹ Zu der unternehmerischen Verantwortung zählt die Lufthansa Group folgendes:

⁷⁷ Aero International: Top 100 Airlines weltweit nach der Anzahl der Passagiere im Jahr 2014 (in Millionen). In: <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/162992/umfrage/top-10-fluglinien-weltweit-nach-der-anzahl-der-passagiere/> (Zugriff am 17.07.2016)

⁷⁸ Lufthansa Group (2016): Anteil der Geschäftsfelder von Lufthansa am Außenumsatz des Konzerns im Jahr 2015. In: <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/30174/umfrage/anteil-der-geschaeftsfelder-am-aussenumsatz-von-lufthansa> (Zugriff am 17.07.2016)

⁷⁹ Vgl. Lufthansa Group: Corporate Responsibility in der Lufthansa Group. In: <https://www.lufthansagroup.com/de/verantwortung/corporate-responsibility.html> (Zugriff am 17.07.2016)

- „Wirtschaftliche Nachhaltigkeit
- Corporate Governance und Compliance
- Klima- und Umweltverantwortung
- Soziale Verantwortung
- Produktverantwortung
- Gesellschaftliches Engagement⁸⁰

Um diese aufgeführten Aspekte auch zu realisieren wurde eine umfassende Nachhaltigkeitsagenda verabschiedet. Das Corporate Responsibility Council (CRC) ist eigens für Entwicklung und Management der Maßnahmen von CSR gegründet worden und überwacht die in den Divisionen umzusetzenden Aktivitäten. Der Stellenwert von CSR für die Lufthansa Gruppe wird hierdurch verdeutlicht. Zudem bietet die Lufthansa Group seinen Mitarbeitern eine Plattform, Anregungen und Wünsche zu teilen, die im besten Falle umgesetzt werden. Ebenfalls führt das Unternehmen einen kontinuierlichen Dialog mit den internen und externen Anspruchsgruppen wie zum Beispiel Anwohner, Lieferanten und Kunden. Hierdurch soll eine Prozessoptimierung in den Geschäftsfeldern von Statten gehen.⁸¹ Lufthansa baut hierdurch Vertrauen und Glaubwürdigkeit, im Thema der nachhaltigen Entwicklung, auf.

CSR wird aktiv durch Mitgliedschaften bei Nachhaltigkeitsverbänden, Wirtschaftsorganisationen und Initiativen umgesetzt. Als erster Luftfahrtkonzern weltweit stimmte das Unternehmen den zehn Prinzipien des UN Global Compacts zu und verfolgt diese erkennbar konsequent.

⁸⁰ Lufthansa Group: Corporate Responsibility in der Lufthansa Group. In: <https://www.lufthansagroup.com/de/verantwortung/corporate-responsibility.html> (Zugriff am 17.07.2016)

⁸¹ Vgl. Lufthansa Group: Stakeholder-Dialog. In: <https://www.lufthansagroup.com/de/verantwortung/corporate-responsibility/stakeholder-dialog.html> (Zugriff am 18.07.2016)

Zehn Prinzipien des UN Global Compact	
1	Internationale Menschenrechte achten und schützen
2	Keine Unterstützung an Menschenrechtsverletzungen sicherstellen
3	Vereinigungsfreiheit und wirksame Anerkennung des Rechts auf Kollektivverhandlungen wahren
4	Beseitigungen aller Formen von Zwangsarbeit
5	Gegen Abschaffung von Kinderarbeit eintreten
6	Beseitigung von Diskriminierung bei Anstellung und Erwerbstätigkeit
7	Vorsorgeprinzip im Umgang mit Umweltproblemen folgen
8	Initiativen ergreifen, um größeres Umweltbewusstsein zu fördern
9	Beschleunigung der Entwicklung und Verbreitung umweltfreundlicher Technologien
10	Gegen jede Art von Korruption, Bestechung und Erpressung eintreten

Tabelle 1: Zehn Prinzipien des UN Global Compact⁸²

Zusätzlich sind externe Firmen beauftragt, Bewertungen und Nachhaltigkeitsindizes vorzunehmen, um die Transparenz der Initiativen zu erhöhen und umgesetzte Maßnahmen bewerten zu können.⁸³ Jährlich erscheint der „Balance-Bericht“ der Lufthansa Group. Hierbei handelt es sich um einen Nachhaltigkeitsbericht, der alle CSR Maßnahmen umfassend beschreibt, neue Ziele beinhaltet und gezielt über das Thema aufklärt. Schon seit 1996 agiert das Unternehmen im Sinne von Umweltschutz und nachhaltiger Entwicklung. Diese frühe Erkenntnis zeichnet sie aus und begründet die Professionalität im Umgang mit CSR.

⁸² Eigene Darstellung in Anlehnung an: The Global Compact: Die Zehn Prinzipien des Global Compact. In: <https://www.globalcompact.de/de/ueber-uns/Dokumente-Ueber-uns/DIE-ZEHN-PRINZIPIEN-1.pdf> (Zugriff am 20.07.2016)

⁸³ Vgl. Lufthansa Group: Mitgliedschaften. In <https://www.lufthansagroup.com/de/verantwortung/corporate-responsibility/mitgliedschaften.html> (Zugriff am 19.07.2016)

Im Bereich der Klima- und Umweltverantwortung wird deutlich, dass diese einen zentralen Aspekt ihrer selbstaufgelegten Verantwortung darstellt. Es wird eine werteorientierte Steuerung verfolgt mit der Zielsetzung, umweltverträgliche Produkte anzubieten. Diese Formulierung mag in einer der umweltschädlichsten Branchen absurd erscheinen, ist aber für Lufthansa entscheidend. Aus diesem Grund wurde 2008 die „Umweltstrategie 2020“ mit 15 Leitsätzen veröffentlicht.

Umweltstrategie 2020	
1	CO ₂ -Emissionen reduzieren
2	Ausstoß von Stickoxiden verringern
3	Flotte modernisieren
4	Alternative Kraftstoffe fördern
5	Effizienz im operativen Bereich steigern
6	Infrastruktur verbessern
7	Emissionshandel global umsetzen
8	CO ₂ -Kompensation fortführen
9	Weitere Anreizsysteme entwickeln
10	Fluglärm vermindern
11	Flugzeuge verbessern
12	Flugverfahren optimieren
13	Umfassende Verkehrskonzepte entwickeln
14	Ökologisch bauen
15	Umweltmanagement erweitern

Tabelle 2: Umweltstrategie 2020 der Lufthansa Group⁸⁴

Wie bei Cathay Pacific Airways wird dem Passagier angeboten die Flug-Emissionen zu kompensieren, indem er die anfallenden Emissionen in einen monetären Gegenwert rechnet und an ein Hilfsprojekt der Lufthansa spendet.

⁸⁴ Eigene Darstellung in Anlehnung an: Lufthansa Group: Umweltstrategie 2020. In: <https://www.lufthansagroup.com/de/verantwortung/klima-und-umweltverantwortung/umweltstrategie-und-massnahmen.html> (Zugriff am 18.07.2016)

Unter dem Namen „Corporate Citizenship“ sind die Engagements aufgeführt, die die Lufthansa ins Leben gerufen hat. Bei den sozialen Engagements hat der Kunde die Möglichkeit seinen Beitrag zu leisten und an von Lufthansa initiierte Projekte zu spenden, während die anderen Engagements von dem Unternehmen selbst gefördert werden. Eine besondere Förderung ist der Schutz der Kraniche, da dieses Tier der Wappenvogel der Airline ist und für die Lufthansa Gruppe einen ideellen Wert darstellt. Des weiteren werden Leistungssportler die in dem Unternehmen arbeiten gefördert, sowie zehn Patenschaften für Spitzensportler des Deutschen Sportbundes übernommen. Die Förderung des Nachwuchses zeigt erneut auf, dass die Lufthansa Group in allen Bereichen aktiv fördert, um nachhaltige Entwicklungen voran zu treiben.⁸⁵

Betrachtet man die Homepage der Lufthansa Group, so fallen keine aktiv an den potentiellen Verbraucher heran getragenen CSR Aktivitäten auf. Bei der Lufthansa Group dominiert die passive CSR Umsetzung. Das heißt, dass der Verbraucher nur zu einem geringen Teil miteinbezogen wird. Die Airline sieht CSR als eine Herausforderung für das Unternehmen und will die Passagiere nicht zu sehr in die Pflicht nehmen.

⁸⁵ Vgl. Lufthansa Group: Das Sport-Engagement von Lufthansa. In: <https://sport.lufthansagroup.com/de.html> (Zugriff am 19.07.2016)

3.2.4 Delta Air Lines

Die US-amerikanische Fluggesellschaft Delta Air Lines wurde 1982 gegründet und hat ihren Sitz in Atlanta.⁸⁶ Mit dem erreichten Umsatz von 40,5 Milliarden US Dollar im Jahr 2014 ist Delta die weltweit führende Airline und lässt Lufthansa, Ryanair und Cathay Pacific hinter sich.⁸⁷

Delta formuliert deutlich, dass ein nachhaltiger Geschäftsansatz verfolgt wird. Die Verantwortung gegenüber seinen sechs Anspruchsgruppen ist maßgeblich für die nachhaltige Entwicklung der Fluggesellschaft. Delta setzt sich zum Ziel, nachhaltige Ansätze in die Unternehmensvorgaben einzubeziehen, um die Auswirkungen auf die Umwelt so gering wie möglich halten zu können. Die Aspekte von Gesundheit, Wohlergehen und Produktivität sollen keine Art von Einschränkung erfahren.⁸⁸

Der Weltkonzern gliedert die Corporate Responsibility in fünf Kernbereiche. Dazu zählt die ökologische Nachhaltigkeit, Wasser, Klimawandel und Energie, Abfallwirtschaft und soziales Engagement. Die ökologische Nachhaltigkeit ist in der globalen Nachhaltigkeitsstrategie der Airline niedergeschrieben und wird durch den jährlich erscheinenden Corporate Responsibility Report analysiert. Das Executive Environmental Leadership Council (EELC) überwacht diese Prozesse und klärt auf. Die Transparenz gegenüber seinen Interessensgruppen wird von Delta verstärkt betont. Diese sollen Delta als eine nachhaltige und verantwortungsvolle Fluggesellschaft sehen.

Der Klimawandel und die Energie haben eine große Gewichtung, wenn es um CSR geht. Das selbsternannte Sorgenkind des Konzerns ist die anfallende CO₂-Emission.⁸⁹ Um dieses allgemeine Problem der Luftfahrt in den Griff zu bekommen, setzt Delta auf emissionsärmere Flugzeuge und kompensiert den angefallenen Ausstoß über Projekte. In gemeinsamer Zusammenarbeit mit den

⁸⁶ Vgl. SkyTeam: Delta Air Lines. In: <http://www.skyteam.com/de/about/delta-airlines/> (Zugriff am 18.07.2016)

⁸⁷ Vgl. Forbes: Größte Airlines weltweit im Jahr 2015 nach Umsatz (in Milliarden US-Dollar). In: <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/3151/umfrage/die-groessten-airlines-weltweit-nach-umsatz-in-milliarden-euro/> (Zugriff am 19.07.2016)

⁸⁸ Vgl. Delta Air Lines: Ökologische Nachhaltigkeit. In: http://de.delta.com/content/www/en_US/about-delta/corporate-responsibility/environmental-sustainability.html (Zugriff am 19.07.2016)

⁸⁹ Vgl. ebd. (Zugriff am 19.07.2016)

Fortune 500 Unternehmen werden effiziente und effektive Lösungen erarbeitet.⁹⁰ Hierdurch wird dargelegt, wie Delta mit der nachhaltigen Entwicklung umgeht und dass der Wille zur Fortschrittlichkeit besteht.

Eine besondere Art der Nachhaltigkeit hat die Fluggesellschaft in ihre Abfallwirtschaft mit einbezogen. Neben der konsequenten Reduzierung des Abfalls auf ein Mindestmaß und die ordnungsgemäße Entsorgung setzt Delta auf Upcycling. Ausrangiertes Equipment aus Flugzeugen wird zu neuwertigen Produkten verarbeitet und zum Kauf angeboten. Bisher wurden unter anderem 5,7 Tonnen Rettungswesten, 113 kg Sicherheitswesten und 7.973 Tonnen Ledersitzbezüge aufgearbeitet.⁹¹

Wie bereits Cathay Pacific Airways und Lufthansa, bietet Delta den Emissionsrechner an. Hier wird das gespendete Geld in „The Nature Conservancy“, ein Waldschutzprojekt, investiert.

Verglichen zu den vorherigen Analysen, betreibt auch Delta keine aktive CSR Vermittlung an seine Konsumenten. Das vielfältige Streckennetz sowie die speziellen Angebote in den Beförderungsklassen stehen im Mittelpunkt. Daraus ist abzuleiten, dass die Marketingmaßnahmen ebenfalls nicht mit CRS abgestimmt sind.

⁹⁰ Die Fortune 500 ist eine Liste, die jährlich erscheint und sich aus den umsatzstärksten Unternehmen weltweit zusammensetzt.

⁹¹ Vgl. ebd. (Zugriff am 19.07.2016)

3.2.5 Emirates

Die Fluggesellschaft Emirates wurde 1985 gegründet und hat ihren Sitz in Dubai. Sie ist Teil der Arab Air Carriers Organization und wird staatlich gefördert. Mit 7.100 Millionen US-Dollar führt Emirates das Ranking der Top zehn Airlines nach Marktwert an (Stand: April 2016).⁹²

„Wir verpflichten uns, unsere Ressourcen auf umweltbewusste Art und in Übereinstimmung mit allen anwendbaren Umweltvorschriften und -standards zu nutzen.“⁹³

So formuliert die Airline ihre Vorstellung von CSR und drückt deutlich aus, dass die durch die Luftfahrtbranche verursachten Umweltbeeinträchtigungen ernst genommen werden. Priorität habe somit die Förderung der Umweltfreundlichkeit, jedoch kritisiert das Unternehmen scharf die Maßnahmen der Regierungen der einzelnen Staaten. Statt Sanktionen bei Verstößen gegen Richtlinien der Nachhaltigkeit zu verhängen, sollten die Regierungen selbst mehr Verantwortung übernehmen. Zudem bekennt sich Emirates zu dem internationalen Wettbewerb und offenen Lufträumen, durch welche ihr Geschäftsmodell weitestgehend bestimmt wird.⁹⁴

Die Vision der Fluggesellschaft ist es, im Bereich der Umweltpolitik das führende Unternehmen zu werden, an dem sich die Konkurrenz misst. Um den strategischen Ansatz der Ökoeffizienz zu erreichen, wurden klar definierte Richtlinien in einem Umweltprogramm veröffentlicht. Die nachhaltige Gestaltung durch den kontrollierten Ressourcenverbrauch sowie das Abfall- und Verschmutzungsmanagement sollen dies vorantreiben. Eine bereits auf den Weg gebrachte CSR Maßnahme ist die Milliarden Investition in Motoren,

⁹² Vgl. Brandirectory (2016): Top 10 Airlines weltweit nach Marktwert im Jahr 2016 (Stand: April; in Millionen US-Dollar. In: <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/202144/umfrage/top-10-airlines-weltweit-nach-markenwert> (Zugriff am 19.07.2016)

⁹³ Emirates: Umweltpolitik von Emirates. In: http://www.emirates.com/de/german/environment/our_position/emirates_environmental_policy.aspx (Zugriff am 19.07.2016)

⁹⁴ Vgl. Emirates: Wir setzen ein Zeichen in der Luftfahrtbranche. In: <http://www.emirates.com/de/german/about/int-and-gov-affairs/international-and-government-affairs-new.aspx> (Zugriff am 19.07.2016)

Flugzeuge und Bodenausrüstung.⁹⁵ Emirates weist eine der weltweit jüngsten Flotten aller Fluggesellschaften auf, die kaum älter als sechs Jahre ist.⁹⁶

Auch zu der zentralen Problematik des CO₂-Ausstoßes wird Stellung bezogen. Emirates weist ausdrücklich darauf hin, dass die Verantwortung für die Emissionsabgaben lediglich bei der Airline liegt und keinesfalls auf Passagiere übertragen werden soll. Die bei vielen Fluggesellschaften angebotenen CO₂-Ausgleichsprogramme werden scharf kritisiert.⁹⁷ Ihr Motto lautet „wer emittiert, zahlt“⁹⁸ und meint dabei das eigene Unternehmen. Emirates erhofft sich durch das baldige Nutzen von Biokraftstoffen den Emissionsausstoß verringern zu können.

Der Einsatz von CSR Maßnahmen spiegelt sich an den eigens initiierten Projekten wider. Dazu zählt die Säuberung von Gewässern, die Aufrechterhaltung des Naturschutzgebietes im Emirat Dubai und die Erbauung eines umweltfreundlichen Luxus-Resort im Wert von über 125 Millionen australischen Dollar in Australien.⁹⁹

Die Präsenz von CSR fällt auch nicht bei dem Internetauftritt von Emirates ins Auge. Erst eine weitreichende Recherche ermöglicht das Finden der Maßnahmen. Die Komponenten Komfort, Qualität und Luxus stehen im Vordergrund. Nur durch gezieltes Suchen stößt man auf die weitreichenden CSR Formulierungen.

⁹⁵ Vgl. ebd. (Zugriff am 17.07.2016)

⁹⁶ Vgl. Die Welt (2015): So sicher sind jahrzehntealte Jets heute noch. In: <http://www.welt.de/wirtschaft/article138738949/So-sicher-sind-jahrzehntealte-Jets-heute-noch.html> (Zugriff am 19.07.2016)

⁹⁷ Vgl. Emirates: CO₂-Ausgleichsprogramm. In: http://www.emirates.com/de/german/environment/our_position/carbon_offsetting.aspx (Zugriff am 19.07.2016)

⁹⁸ http://www.emirates.com/de/german/environment/our_position/carbon_offsetting.aspx (Zugriff am 19.07.2016)

⁹⁹ Emirates: Umweltprojekte. In: http://www.emirates.com/de/german/environment/conservation_projects/conservation_projects.aspx (Zugriff am 19.07.2016)

4 CSR als Teil der Wettbewerbs- und Differenzierungsstrategien

4.1 Auswertung der Ergebnisse aus Kapitel 3

Die Analyse der Fluggesellschaften brachte hervor, dass das CSR Konzept in jeder der fünf ausgewählten Fluggesellschaften präsent ist. In ihrer Komplexität weichen die Konzepte teils deutlich voneinander ab.

Ryanair setzt sich nur kurz in der Unternehmensbeschreibung mit CSR auseinander und gibt offen zu, dass die Preisstrategie Vorrang hat und der Beitrag zu CSR dadurch keine Relevanz mehr findet. Die anderen Fluggesellschaften hingegen weisen eine detaillierte CSR Politik vor. Durch jährlich veröffentlichte Umwelt- bzw. Nachhaltigkeitsberichte werden die umgesetzten Maßnahmen analysiert und die Ziele auf weiter Vorgehen abgestimmt. Somit erfährt der Konsument alles über die Unternehmensprozesse zur erfolgreichen Implementierung von CSR in die Wettbewerbsstrategie.

Kollektiv liegt der Fokus auf der Verringerung des CO₂-Austoßes. Die Herausforderung wird von vier der fünf (Ryanair beteiligt sich nicht) Fluggesellschaften ernst genommen. Investitionen in neue Technologien sowie umweltfreundlichere Flugzeuge werden getätigt. Der einzige Beitrag den der Passagier im Rahmen von CSR leisten kann und der angeboten wird, ist das CO₂-Ausgleichsprogramm. Alle weiteren Maßnahmen werden unternehmensintern fortgeführt und liegen außerhalb des Einflussbereiches der Passagiere.

Das Auffinden der CSR Programme der einzelnen Fluggesellschaften bedarf einer intensiven Recherche, besondere Hinweise zu den Nachhaltigkeitsmaßnahmen werden nicht gegeben. Bezogen auf die Tatsache, dass die Luftfahrt zu einer der umweltschädlichsten Branchen zählt, ist diese Erkenntnis besorgniserregend. Jedoch gibt sie Aufschluss darüber, inwiefern CSR in den Wettbewerbsstrategien verankert ist. Das Potential von CSR wird nicht komplett ausgeschöpft.

4.2 Wettbewerbsstrategien

4.2.1 Ryanair

Die irische Fluggesellschaft, die dem Segment der Low-Cost-Carrier zuzuordnen ist, verfolgt die Wettbewerbsstrategie der Kostenführerschaft. Indiz hierfür sind unter anderem die billigen Ticketpreise, die Ryanair durchgehend seinen Kunden anbietet und mit Hilfe von Marketingmaßnahmen publik macht. Die laut dem Autor Kaschny vorausgesetzten Betriebsgrößenersparnisse die benötigt werden, um eine Strategie der Kostenführerschaft verfolgen zu können, weist Ryanair auf. Durch die Billigpreise ist die Auslastung der Flotte aufgrund der Nachfrage sehr hoch. Folglich ist hierdurch auch die hohe Passagierförderungsleistung begründbar.

Mit einer weiteren Besonderheit grenzt sich die Fluggesellschaft klar von der Konkurrenz ab: diverse Serviceleistungen (u.a. Verpflegung an Board, Zeitschriften) müssen hinzugebucht werden und sind nicht mit im Ticketpreis enthalten. Selbst bei der Aufgabe des Gepäcks fallen Extrakosten an. Daraus resultiert neben dem günstigen Preis der Unique Selling Point (USP) von Ryanair und bringt in gewissen Maßen Merkmale der Differenzierungsstrategie ein.¹⁰⁰

Die Airline bietet ihren Passagieren einen gewissen Handlungsfreiraum, bei dem freiwillig entschieden werden kann, wieviel Geld investiert werden möchte. Den anderen Low-Cost-Carriern werden durch diese Strategie die Passagiere streitig gemacht. Die Marktführerschaft liegt dabei schon seit längerer Zeit in den Händen von Ryanair. Jedoch distanzieren sie sich massiv von einer verantwortungsvollen Umweltpolitik.

Das Fazit fällt somit für diese Fluggesellschaft simpel aus: Durch die eingenommene Kostenführer- sowie Marktführerschaft betreibt Ryanair keine verantwortungsbewusste Unternehmensführung und konzentriert sich eisern auf die Preispolitik. Kritisch anzumerken sind die Vorfälle im Jahr 2012, bei

¹⁰⁰ Der Unique Selling Point steht für ein Alleinstellungsmerkmal eines Produktes bzw. einer Dienstleistung.

denen Ryanair Flugzeuge unter anderem wegen zu geringem Treibstoffvorrat notlanden mussten. Diese Art von Betriebsersparnis auf den Rücken der Passagiere auszutragen, ist grob fahrlässig und zeugt nicht von verantwortlichem Handeln.

4.2.2 Cathay Pacific Airways

Der High-Cost-Carrier Cathay Pacific Airways verfolgt die Wettbewerbsstrategie der Differenzierung. Die dafür notwendigen besonderen Produktmerkmale, weist die Fluggesellschaft auf.

Das Unternehmen grenzt sich vorbildlich von allen anderen weltweiten Fluggesellschaften in Punkto Sicherheit ab. Sie ist laut dem Jet Airliner Crash Data Evaluation Centre (JACDEC) Ranking die sicherste Airline weltweit.¹⁰¹ Genau solch ein Ergebnis fördert die Strategie und unterstützt sie weitgehend positiv. Für eine Vielzahl der Verbraucher steht der sichere Transport mit an oberster Stelle.

Weitere strategische Ziele setzen sich aus der Entwicklung des Streckennetzes, der Optimierung von Servicequalitäten sowie der Etablierung Hong Kongs als Drehkreuz zusammen. Zusätzlich nimmt sich Cathay Pacific Airways die Hub-Strategie der Airlines der Emirate zum Vorbild. Der Heimatflughafen Hong Kong soll in seiner Funktion als Umschlagplatz Südostasiens ausgebaut werden und das Angebot der Fluggesellschaft ausgeweitet. Die daraus resultierenden finanziellen Zuwächse würden das stabile Finanzmanagement fördern.¹⁰²

Die anzuwendende Hub-Strategie bedeutet nicht anderes, als, dass der Heimatflughafen der jeweiligen Fluggesellschaft als Drehkreuz fungiert. Beispielsweise bietet Cathay Pacific Non-Stopp Flüge von Düsseldorf International Airport nach Hong Kong an. Eine Vielzahl an Passagieren, die ein weit entfernteres Ziel anvisieren, werden von dem Zielflughafen aus mit

¹⁰¹ Vgl. JACDEC: Sicherste Fluggesellschaften weltweit laut JACDEC-Sicherheitsrate (Stand: 2015). In: <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/215365/umfrage/sicherste-fluggesellschaften-weltweit/> (Zugriff am 23.07.2016)

¹⁰² Vgl. Cathay Pacific Airways Limited: Pressemitteilungen. In: http://www.cathaypacific.com/cx/de_DE/about-us/press-room/press-release/2012/de_DE_pressrelease_7.html (Zugriff am 23.07.2016)

anderen Flugzeugen der Flotte and ihren Zielort transportiert. Der Vorteil an dieser Verbindung ist das einmalige Umsteigen. Auftretende Komplikationen bei Verspätung sind für den Passagier viel leichter handhabbar, da es sich um eine Airline handelt. Bezieht man sich auf deutsche Luftfahrtunternehmen so ist Lufthansa ein gutes Beispiel. Interkontinentale Flüge starten überwiegend von Deutschlands wichtigstem Flughafen in Frankfurt am Main. Fliegt der Passagier ab einem anderen Flughafen, so wird führt ein Kurzstreckenflug zu dem Heimatflughafen von Lufthansa und der Reisende passiert das Drehkreuz.

Ein anderes Produktmerkmal ist die herausragende Serviceleistung. Die Fluggesellschaft wird den hohen Ansprüchen seiner Kunden hinsichtlich Komfort, Luxus und Annehmlichkeiten mehr als gerecht.

4.2.3 Lufthansa Group

Für die Lufthansa Group ist es besonders schwierig, sich gegen die Konkurrenz zu behaupten. Durch die immer weiter aufstrebenden Low-Cost-Carrier wie Ryanair und Premium-Fluglinien wie Emirates verliert Lufthansa an Marktanteilen und muss deshalb gekonnt mit der Unternehmensstrategie gegen diese herantreten. Die hohen Ticketpreise müssen dem Passagier über die Qualität begründbar sein, damit dieser nicht bei anderen Airlines bucht.

Um die Konkurrenzfähigkeit des eigenen Unternehmens zu stärken, wurde das strategische Arbeitsprogramm „7to1- Our Way Forward“ entwickelt. Die drei Säulen des Konzeptes: Premium-Hub-Airlines, Eurowings-Gruppe und Aviation Services beschreiben die strategisch anvisierte Richtung des Luftfahrtkonzerns.¹⁰³

Mit Lufthansa assoziiert man Folgendes: Qualität, Service und Zuverlässigkeit. Dies sind die Eigenschaften, auf die die Fluggesellschaft die Wettbewerbsstrategie aufbaut. Das Erreichen der Qualitätsführerschaft und die daraus resultierende Differenzierungsstrategie im High-Cost-Segment hat Priorität. Produkte bzw. Dienstleistungen lassen sich der Strategie der Differenzierung zuordnen, wenn diese von besonderen Merkmalen zeugen,

¹⁰³ Vgl. Lufthansa Group: Konzernstrategie. In: <http://investor-relations.lufthansagroup.com/fakten-zum-unternehmen/konzernstrategie.html> (Zugriff am 23.07.2016)

welche unverwechselbar scheinen und besondere Qualität mit sich bringen. So geschieht es mit dem Angebot der Lufthansa.

Zusätzlich bietet Lufthansa für die Reisenden ein breites Spektrum an Ticketpreisen an, die aufgrund der buchbaren Beförderungsklassen variieren. Beispielsweise die Neueinführung der Economy Flex Klasse soll den Economy-Bucher in soweit beeinflussen, dass er durch einen geringen Aufpreis seine Reise aufwerten kann und besseren Service erhält. Wie bisher, direkt das Upgrade auf Business Class vorzunehmen, ist nicht mehr notwendig. Zudem sind die Qualitätsstandards sehr hoch und werden durch das Corporate Identity streng verfolgt.

Die Premium-Fluglinie ist ein Kooperationspartner der Star Alliance und setzt, im Gegensatz zu Emirates, stark auf das Netzwerk der Mitglieder der Star Alliance. Einen genialen strategischen Ansatz beweist die Lufthansa Group mit ihrem Low-Cost-Carrier Germanwings. Diese Tochtergesellschaft bildet eine der größten Billigfluggesellschaften Deutschlands. Aus diesem Geschäftsmodell entwickelte sich das Tochterunternehmen Eurowings, das seit 2015 neben europäischen auch interkontinentale Ziele im Niedrigpreissegment anbietet.

Wie sich bereits im Kapitel 3.2.3 gezeigt hat, bindet die Lufthansa Group verantwortungsbewusst CSR in alle Aktivitäten und somit auch in die Wettbewerbsstrategie mit ein.

4.2.4 Delta Air Lines

Die Zuordnung einer Wettbewerbsstrategie gestaltet sich bei Delta Air Lines sehr schwierig. Sie besitzt zwar die Kostenführerschaft im High-Cost-Segment, kann sich jedoch durch nichts Anderes differenzieren.

Verglichen mit den in dieser Arbeit analysierten High-Cost-Airlines schneidet Delta im „Verhältnis zwischen Flugleistung und Unfallbilanz [...] [sowie der] Einhaltung der Sicherheitskriterien“¹⁰⁴ nur mäßig ab.

Die hohen Passagierzahlen scheinen daraus zu resultieren, dass der Fluggast mehr Wert auf den günstigen Ticketpreis als auf die Sicherheit legt. Ebenso nimmt er die schlechte Serviceleistung und den mangelnden Komfort in Kauf.

Ein auf die Jahre immer weiter ausgebautes und stets optimiertes Flugstreckennetz kommt der Nachfrage zugute.

CSR wird bei Delta zu einer Vermarktungsstrategie. Sie schaffen es mit Hilfe der Maßnahmen investierte Gelder freizusetzen.

¹⁰⁴ Statista (2016): Sicherste Fluggesellschaften weltweit laut JACDEC-Sicherheitsrate (Stand: 2015). In: <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/215365/umfrage/sicherste-fluggesellschaften-weltweit/> (Zugriff am 23.07.2016)

4.2.5 Emirates

Die Fluggesellschaft hat sich im Laufe der letzten drei Jahrzehnte ein Monopol im Mittleren Osten durch ihre Unternehmensstrategie aufgebaut. Sie setzt auf eine Differenzierung über die Bereiche von Service, Preis und Logistik.¹⁰⁵

Betrachtet man die geographische Lage der in Dubai befindlichen Airline, so wundert es einen nicht, dass sich der Dubai International Airport zu einer der weltweit wichtigsten Drehkreuze etabliert hat. Die Verbindungen von Europa nach Asien benötigen diesen Zwischenstopp, um die Passagiere weitertransportieren zu können. Emirates erkannte dies rasch und bot selbst Verbindungen nach bzw. aus Europa an und befördert die Passagiere ab Dubai weiter. Mit seiner großen und jungen Flotte ist es Emirates möglich, eine hohe Kapazität an Passagieren zu transportieren.

Verglichen zu den anderen analysierten Fluggesellschaften, hat Emirates eine größere Möglichkeit, Investitionen zu tätigen. Hohe Subventionen, Steuerfreiheit und niedrige Kerosinpreise tragen dazu bei, dass das Unternehmen seinen Kunden im High-Cost-Carrier Segment niedrige Preise anbieten kann, die beispielsweise Lufthansa nie kompensieren könnte. Hierdurch wird ein viel umstrittener Wettbewerbsvorteil erreicht. Emirates hat einen völlig neuen Markt für sich entwickelt.

Ebenfalls spielt bei der Differenzierungsstrategie auch die Distanzierung zu Luftfahrtallianzen eine wichtige Rolle. Die Airline ermöglicht sich durch die Ablehnung von Allianzen eine Freiheit bei der Gestaltung des Streckennetzes und unterwirft sich keinen gesonderten Richtlinien, die das Geschäftsmodell schädigen könnten.

Emirates bringt CSR nur geringfügig in die Wettbewerbsstrategie mit ein, indem sie Millionen in neue Technik bzw. Flugzeuge investiert. Das Bekenntnis zur sozialen Verantwortung findet keine Plattform. Gehör wird lediglich dem Bestreben des Erhaltens der Marktführerschaft verliehen.

¹⁰⁵ Vgl. Wirtschafts Woche (2015): Wie die Airline zum Schrecken der Flugbranche wurde. In: <http://www.wiwo.de/unternehmen/dienstleister/emirates-auf-dem-kosten-niveau-von-ryanair/12484194-2.html> (Zugriff am 23.07.2016)

Kritisch ist die Tatsache zu betrachten, dass allgemein die Fluggesellschaften der Golfstaaten mit den Subventionen die weltweite Wettbewerbsverzerrung bedingen. Der Vorwurf des unlauteren Wettbewerbs wird kein Ende finden, solange Emirates, Etihad und Co. ihre Monopolstellung nutzen und fremde Fluggesellschaften die Drehkreuze der Golfstaaten anfliegen.

4.3 CSR als Differenzierungsmerkmal

In dieser Arbeit wurde weitreichende Recherche über die Themen CSR und Wettbewerbsstrategien bei Fluggesellschaften betrieben. Die Fluggesellschaften Ryanair, Cathay Pacific Airways, Lufthansa Group, Delta Air Lines und Emirates wurden in Kapitel 3 und Kapitel 4 anhand der oben genannten Themen analysiert.

Es ist deutlich herauszustellen, dass CSR und die Wettbewerbsstrategien bei jeder Fluggesellschaft für den Außenstehenden so gut wie gar nicht kombiniert werden. Daraus lässt sich die Erkenntnis ableiten, dass CSR kein Merkmal dargestellt, über welches sich Fluggesellschaften öffentlich differenzieren. Die Maßnahmen treten in den Hintergrund und werden nicht aktiv dem Verbraucher präsentiert. Somit ist es dem Konsumenten nicht möglich Bewertungen, in Punkto soziale Verantwortung und nachhaltige Entwicklung, vorzunehmen.

Die fünf Airlines differenzieren sich für den Kunden über folgende Eigenschaften:

Differenzierungsmerkmale	
Ryanair	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Günstige Ticketpreise im Low-Cost-Segment ▪ Hinzubuchungen für weitere Serviceleistungen notwendig (u.a. Gepäckaufgabe, Verpflegung an Board)
Cathay Pacific Airways	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Qualität der Flugreise insbesondere der Service ▪ Komfort
Lufthansa Group	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Qualität ▪ Großes Streckennetz ▪ Intensive Zusammenarbeit mit den Mitgliedern der Star Alliance
Delta Air Lines	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Günstige Ticketpreise im High-Cost-Segment ▪ Großes Streckennetz
Emirates	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Verbindung von hohen Qualitätsstandards und vergleichbar günstigen Ticketpreisen ▪ Jahrelang ausgebaute und weiter entwickelte Hub-Strategie

Tabelle 3: Zusammenfassung der Differenzierungsmerkmale¹⁰⁶

¹⁰⁶ Eigene Darstellung

5 Schlussbetrachtung

5.1 Zusammenfassung

Vergegenwärtigt man sich erneut die Aussage von Dr. Guy McPherson, so stimmt man dem Ökonomen im vollen Umfang zu. Unsere Welt ist von vielen negativen Einflüssen geprägt. Einige sind offensichtlich, andere beeinflussen unseren Alltag indirekt. Durch unseren extrem durchstrukturierten Alltag, fehlt häufig die Zeit uns ernsthafte Gedanken um unsere Umwelt zu machen.

Die Menschheit lebt auf der Überholspur. Wir möchten reisen, andere Länder, interessante Menschen und deren Kulturen kennenlernen. Doch bei dem ganzen Reizüberfluss vergisst der Mensch das Wesentliche: Das die Erde auch ein Bedürfnis hat. Jeder geht mit einer Selbstverständlichkeit durch den Alltag, die kollektiv Ressourcen vernichtet. Auch ein kurzer Augenblick der vollkommenen Stille wirkt mittlerweile unheimlich. An das Summen der Flugzeuge am Himmel, das Brummen der Autos auf der Straße und das Klingeln der Straßenbahn sind wir gewohnt.

Spätestens wenn die aktuellen Ergebnisse der Klimakonferenzen zur Sprache kommen, halten wir wenn überhaupt für einen kurzen Moment inne und realisieren, was Autos, Flugzeuge oder auch die Bebauung unberührter Natur anrichten können.

Wollen wir Verzicht üben? Eine eindeutige Antwort auf diese Frage zu finden ist schwer. Der Mensch möchte nicht verzichten, jedoch seinen kleinen Beitrag dazu leisten. Wenn das Bewusstsein über Nachhaltigkeit ausgeprägt ist, setzen wir auf die Unternehmen, die den Konsum des Produktes bzw. die Inanspruchnahme der Dienstleistung vertretbar erscheinen lassen.

Für Unternehmen ist es zur Aufgabe geworden den Beitrag an die Umwelt zu leisten und Verantwortung zu übernehmen. Wenn man diese genauer betrachtet, lassen sich überall CSR Tätigkeiten auffinden.

5.2 Beantwortung der Forschungsfrage

Zu Beginn dieser Arbeit wurde folgende Forschungsfrage formuliert:

„Inwiefern spielt Corporate Social Responsibility bei der Ausgestaltung von Wettbewerbsstrategien von Fluggesellschaften eine Rolle?“

Die Bearbeitung der Bachelorarbeit hat ergeben, dass durchweg alle Fluggesellschaften mit dem Thema CSR vertraut sind und ihre Maßnahmen öffentlich niederschreiben. Ryanair verzichtet so gut wie komplett auf eine Ausarbeitung zu dem Thema, während die Lufthansa Group jeden Konzernbereich mit einbezieht und den Verbraucher transparent informiert.

Die Tatsache, dass Privatpersonen und Geschäftsreisende von der Luftfahrtbranche abhängig sind, bestärkt die Fluggesellschaften auffällig in ihren Handlungsweisen. Die Wettbewerbsgestaltung konzentriert sich auf die Differenzierung über den Ticketpreis. Dieses Phänomen ist sowohl bei den High-Cost-Carriern als auch bei den Low-Cost-Carriern zu beobachten.

Es bleibt wenig Spielraum für innovative und nachhaltige Wettbewerbsgestaltung. Sobald eine Fluggesellschaft wie Emirates die Preise im Premiumbereich erheblich senkt, müssen Lufthansa, Delta Air Lines und Cathay Pacific Airways reagieren. Würden sie dies nicht tun, könnte sich Emirates zu einem uneinholbaren Marktführer entwickeln.

Würde eine Airline seine Wettbewerbsstrategien auf CSR aufbauen, wäre folglich ein Verlust der Konkurrenzfähigkeit festzustellen. Ob die Strategie Anklang bei den Passagieren finden würde, ist nicht sicher. Das Risiko einzugehen und den Versuch zu wagen CSR direkt in die Wettbewerbsstrategie zu integrieren, traut sich bisher keine Fluggesellschaft. Dies würde unter anderem die Anpassung der Preise auf ein hohes Niveau mit sich führen, die bei dem Konsumenten auf Ablehnung stoßen. Der Preis suggeriert die Entscheidung über die Auswahl der Fluggesellschaft.

Dieses Szenario wäre fatal für das Unternehmen. Deshalb haben sich die analysierten Airlines für eine risikofreie Variante der CSR Eingliederung entschieden. Intern aktive Betreuung von Projektförderung und Investitionen in neue Technologien sowie Flugzeuge gehören zum guten Ton der CSR Implementierung.

5.3 Ausblick

Wie werden die Fluggesellschaften in den nächsten Jahren mit CSR umgehen?

Führt man sich die Ergebnisse der einzelnen Fluggesellschaften vor Augen, fällt die Prognose für die nächsten Jahre ernüchternd aus.

CSR wird zwar weiterhin in den Unternehmensrichtlinien etc. verankert sein, doch eine Schnittstelle zur Wettbewerbsstrategie wird es nicht geben. Da CSR ein freiwilliges Konzept ist und keine Sanktionen gegen Nichtumsetzung ausgesprochen werden, wird es im Hintergrund bleiben.

Mithilfe von Marketingmaßnahmen bestünde die Chance den Verbraucher auf die umweltbewussten Konzepte der Branche aufmerksam zu machen. Verwunderlich ist die Tatsache, dass die u.a. CO₂-Ausgleichsprogramme nicht beworben werden. Folglich ist die Nebensächlichkeit von CSR begründbar.

Da der Informationsfluss über die Nachhaltigkeitsdebatte nicht abreißt, wird der Mensch im Alltag immer häufiger bei Entscheidungen in der Objektivität manipuliert. Das Handeln der einzelnen Unternehmen ist auf die Forderungen der Zielgruppe zurückzuführen.

Aufgrund dessen sind die Preisstrukturen ausschlaggebend für den Wettbewerb innerhalb der Luftfahrtbranche. Erst bei der Veränderung des Konsumentenverhaltens und dem Verlangen nach Förderung nachhaltiger Entwicklung und sozialer Verantwortung, ist eine Implementierung von CSR in die Wettbewerbsstrategien unumgänglich.

Nur mit gemeinsamer Einsicht und in enger Zusammenarbeit hat das CSR Konzept eine Chance.

Anhang

1) Steckbriefe der ausgewählten Fluggesellschaften¹⁰⁷

Ryanair	Daten
Gründungsjahr	1985 ¹⁰⁸
Hauptsitz	Dublin, Irland ¹⁰⁹
Gesellschaftsform	Aktiengesellschaft
Segment	Low-Cost-Carrier ¹¹⁰
IATA-Code	FR ¹¹¹
Mitglied einer Luftfahrtallianz	nicht vorhanden
Jahresumsatz 2015 in Millionen Euro	5654 ¹¹²
Nettogewinn 2015 in Millionen Euro	867 ¹¹³
Marktanteil 2015	0,082 ¹¹⁴
Beschäftigte im Geschäftsjahr 2015	9586 ¹¹⁵
Anzahl transportierter Personen im Geschäftsjahr 2015 in Millionen	90,6 ¹¹⁶
Flottenbestand im Geschäftsjahr 2015	308 ¹¹⁷

¹⁰⁷ Eigene Darstellungen

¹⁰⁸ Statista: Statistiken zum Unternehmen Ryanair. In: <http://de.statista.com/themen/2272/ryanair/> (Zugriff am 08.06.2016)

¹⁰⁹ Focus Online: Flugsicherheit Ryanair. In: http://www.focus.de/reisen/flug/airline-sicherheit/airline-datenbank/ryanair_aid_23885.html (Zugriff am 08.06.2016)

¹¹⁰ <http://de.statista.com/themen/2272/ryanair/> (Zugriff am 08.06.2016)

¹¹¹ IATA: Airlines and Airport Code Search. In: <http://www.iata.org/publications/Pages/code-search.aspx> (Zugriff am 17.06.2016)

¹¹² <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/254370/umfrage/umsatz-von-ryanair/> (Zugriff am 08.06.2016)

¹¹³ Ryanair: Umsatz, Gewinn und Passagierzahl von Ryanair in den Geschäftsjahren 2015 und 2016. In: <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/206192/umfrage/umsatz-und-gewinn-von-ryanair/> (Zugriff am 11.07.2016)

¹¹⁴ <http://de.statista.com/themen/2272/ryanair/> (Zugriff am 08.06.2016)

¹¹⁵ Ryanair: Durchschnittliche Anzahl der Beschäftigten von Ryanair in den Geschäftsjahren 2011 bis 2015. In: <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/254379/umfrage/anzahl-der-beschaeftigten-von-ryanair/> (Zugriff am 11.07.2016)

¹¹⁶ <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/206192/umfrage/umsatz-und-gewinn-von-ryanair/> (Zugriff am 08.06.2016)

¹¹⁷ Ryanair: Flugzeugflotte von Ryanair in den Geschäftsjahren 2010 bis 2015. In: <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/325554/umfrage/flotten-von-ryanair/> (Zugriff am 08.06.2016)

Flugzeugtypen	Boeing 737-800 ¹¹⁸
Destinationen	über 200 nationale und internationale Ziele ¹¹⁹
IATA Operational Safety Audit (IOSA)-Sicherheitszertifikat	nicht vorhanden ¹²⁰
CO2-Emissionen 2012 in Millionen Tonnen	7,5 ¹²¹

Tabelle 4: Steckbrief Ryanair

¹¹⁸ <https://www.ryanair.com/de/de/nutzliche-infos/uber-uns/uber-uns> (Zugriff am 08.06.2016)

¹¹⁹ ebd. (Zugriff am 08.06.2016)

¹²⁰ http://www.focus.de/reisen/flug/airline-sicherheit/airline-datenbank/ryanair_aid_23885.html (Zugriff am 08.06.2016)

¹²¹ The Independent und Website (greenaironline.com): CO2-Emissionen von Ryanair in den Jahren 2008 bis 2012 (in Millionen Tonnen). In: <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/325594/umfrage/co2-emissionen-von-ryanair/> (Zugriff am 08.06.2016)

Cathay Pacific Airways	Daten
Gründungsjahr	1946 ¹²²
Hauptsitz	Hong Kong, China
Gesellschaftsform	Limited (LTD) ¹²³
Segment	High-Cost-Carrier
IATA-Code	CX ¹²⁴
Mitglied einer Luftfahrtallianz	Oneworld Alliance ¹²⁵
Jahresumsatz 2015 in HK\$	102,342 ¹²⁶
Nettogewinn 2015 in HK\$	Keine Angabe
Marktanteil 2015	Keine Angabe
Beschäftigte im Geschäftsjahr 2015	33.600 ¹²⁷
Anzahl transportierter Personen im Geschäftsjahr 2015 in Millionen	34,1 ¹²⁸
Flottenbestand im Geschäftsjahr 2015	144 ¹²⁹
Flugzeugtypen	Airbus 330, 340, 350 Boeing 747, 777 ¹³⁰
Destinationen	194 ¹³¹
IOSA- Sicherheitszertifikat	vorhanden ¹³²
CO2-Emissionen 2012 in Millionen Tonnen	17,1 ¹³³

Tabelle 5: Steckbrief Cathay Pacific Airways

¹²² Cathay Pacific Airways Limited: History. In: http://www.cathaypacific.com/cx/de_DE/about-us/about-our-airline/history.html (Zugriff am 08.06.2016)

¹²³ Cathay Pacific Airways Limited: Rechtliche Hinweise. In: http://www.cathaypacific.com/cx/de_DE/legal-and-privacy/copyright.html (Zugriff am 11.07.2016)

¹²⁴ <http://www.iata.org/publications/Pages/code-search.aspx> (Zugriff am 17.06.2016)

¹²⁵ Cathay Pacific Airways Limited: Alliance and Partnerships. In: http://www.cathaypacific.com/cx/de_DE/about-us/about-our-airline/alliance-and-partnerships.html (Zugriff am 08.06.2016)

¹²⁶ https://www.cathaypacific.com/cx/de_DE/about-us/press-room/press-release/2015/cathay-pacific-jahresergebnisse-2014.html (Zugriff am 08.06.2016)

¹²⁷ Cathay Pacific Airways Limited: Fact Sheet. In: https://www.cathaypacific.com/cx/de_DE/about-us/press-room/fact-sheet.html (Zugriff am 08.06.2016)

¹²⁸ https://www.cathaypacific.com/cx/de_DE/about-us/press-room/press-release/2015/cathay-pacific-jahresergebnisse-2014.html (Zugriff am 08.06.2016)

¹²⁹ https://www.cathaypacific.com/cx/de_DE/about-us/press-room/fact-sheet.html (Zugriff am 08.06.2016)

¹³⁰ Cathay Pacific Airways Limited: Flugzeuge & Flotte. In: http://www.cathaypacific.com/cx/de_DE/travel-information/flight/aircraft-fleet.html (Zugriff am 11.07.2016)

¹³¹ Cathay Pacific Airways Limited: Interim Report 2015. In: http://www.cathaypacific.com/content/dam/cx/about-us/investor-relations/interim-annual-reports/en/2015_cx_interim_report_en.pdf (Zugriff am 08.06.2016)

¹³² Focus Online: Flugsicherheit Cathay Pacific Airways. In: http://www.focus.de/reisen/flug/airline-sicherheit/airline-datenbank/cathay-pacific-airways_aid_23817.html (Zugriff am 08.06.2016)

¹³³ https://www.cathaypacific.com/cx/de_DE/about-us/press-room/press-release/2015/cathay-pacific-jahresergebnisse-2014.html (Zugriff am 08.06.2016)

Lufthansa Group	Daten
Gründungsjahr	1953 ¹³⁴
Hauptsitz	Köln, Deutschland
Gesellschaftsform	Aktiengesellschaft ¹³⁵
Segment	High-Cost/ Low-Cost-Carrier
IATA-Code	LH ¹³⁶
Mitglied einer Luftfahrtallianz	Star Alliance ¹³⁷
Jahresumsatz 2015 in Milliarden Euro	32,1 ¹³⁸
Nettogewinn 2015 in Milliarden Euro	Keine Angabe
Marktanteil 2015 (in Deutschland)	50% ¹³⁹
Beschäftigte im Geschäftsjahr 2015	119.559 ¹⁴⁰
Anzahl transportierter Personen im Geschäftsjahr 2015 in Millionen	107,7 ¹⁴¹
Flottenbestand im Geschäftsjahr 2014	615 ¹⁴²
Flugzeugtypen	Airbus 319, 320, 320neo, 321, 330, 340, 380 Boeing 737, BBJ 737, 747 Bombardier CRJ900 Embraer ERJ 190, 195 ¹⁴³
Destinationen	321 ¹⁴⁴

¹³⁴ Statista: Statistiken zum Unternehmen Deutsche Lufthansa AG. In:

<http://de.statista.com/themen/217/deutsche-lufthansa/> (Zugriff am 08.06.2016)

¹³⁵ ebd. (Zugriff am 08.06.2016)

¹³⁶ <http://www.iata.org/publications/Pages/code-search.aspx> (Zugriff am 08.06.2016)

¹³⁷ Star Alliance Service GmbH: Mitgliedsgesellschaften der Star Alliance. In:

<http://www.staralliance.com/de/member-airlines> (Zugriff am 08.06.2016)

¹³⁸ Lufthansa Group (2015): Geschäftsbericht. In: <http://investor-relations.lufthansagroup.com/fileadmin/downloads/de/finanzberichte/geschaeftsberichte/LH-GB-2015-d.pdf> (Zugriff am 12.07.2016)

¹³⁹ Der Aktionär (2015): Angriff auf Lufthansa – Ryanair will Marktanteile deutlich ausweiten. In:

<http://www.deraktionaeer.de/aktie/angriff-auf-lufthansa-115010.htm> (Zugriff am 12.07.2016)

¹⁴⁰ <http://investor-relations.lufthansagroup.com/fileadmin/downloads/de/finanzberichte/geschaeftsberichte/LH-GB-2015-d.pdf> (Zugriff am 12.07.2016)

¹⁴¹ Lufthansa Group (2016): Lufthansa Group erzielt 2015 neuen Passagierrekord. In:

<https://www.lufthansagroup.com/de/presse/meldungen/view/archive/2016/january/12/article/3882.html> (Zugriff am 12.07.2016)

¹⁴² Lufthansa Group (2015): Balance. Das Wichtigste zum Thema Nachhaltigkeit in der Lufthansa Group. In: <https://www.lufthansagroup.com/fileadmin/downloads/de/verantwortung/balance-2015-epaper/#/6> (Zugriff am 18.07.2016)

¹⁴³ Lufthansa Group: Lufthansa Passage. In:

<https://www.lufthansagroup.com/unternehmen/flotte/lufthansa-passage.html> (Zugriff am 18.07.2016)

¹⁴⁴ Lufthansa Group (2015): Lufthansa with new holiday Destination. In:

<https://www.lufthansagroup.com/en/press/news-releases/singleview/archive/2015/march/16/article/3459.html> (Zugriff am 18.07.2016)

IOSA- Sicherheitszertifikat	vorhanden ¹⁴⁵
CO2-Emissionen 2015 in Millionen Tonnen	Keine Angabe

Tabelle 6: Steckbrief Lufthansa Group

¹⁴⁵ Focus Online: Flugsicherheit Lufthansa. In: http://www.focus.de/reisen/flug/airline-sicherheit/airline-datenbank/airline-sicherheit_aid_23857.html (Zugriff am 18.07.2016)

Delta Air Lines	Daten
Gründungsjahr	1928 ¹⁴⁶
Hauptsitz	Atlanta, USA
Gesellschaftsform	Inc.
Segment	Major-Carrier
IATA-Code	DL ¹⁴⁷
Mitglied einer Luftfahrtallianz	SkyTeam
Jahresumsatz 2015 in Milliarden US Dollar	40,7 ¹⁴⁸
Nettogewinn 2015 in US Dollar	Keine Angabe
Marktanteil 2015	Keine Angabe
Beschäftigte im Geschäftsjahr 2015	80.000 ¹⁴⁹
Anzahl transportierter Personen im Geschäftsjahr 2015 in Millionen	180 ¹⁵⁰
Flottenbestand im Geschäftsjahr 2015	ca. 800
Flugzeugtypen	Airbus 319, 320, 330 Boeing 717, 737, 747, 757, 767, 777 MD-88, MD-90 ¹⁵¹
Destinationen	337 ¹⁵²
IOSA- Sicherheitszertifikat	vorhanden ¹⁵³
CO2-Emissionen 2014 in Millionen Tonnen	57,1 ¹⁵⁴

Tabelle 7: Steckbrief Delta Air Lines

¹⁴⁶ Delta Air Lines: Corporate Stats and Facts. In: <http://news.delta.com/corporate-stats-and-facts> (Zugriff am 18.07.2016)

¹⁴⁷ <http://www.iata.org/publications/Pages/code-search.aspx> (Zugriff am 17.06.2016)

¹⁴⁸ Delta Air Lines: Umsatz von Delta Air Lines in den Jahren 2011 bis 2015 (in Millionen US-Dollar). In: <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/322347/umfrage/umsatz-von-delta-air-lines/> (Zugriff am 18.07.2016)

¹⁴⁹ <http://news.delta.com/corporate-stats-and-facts> (Zugriff am 18.07.2016)

¹⁵⁰ ebd. (Zugriff am 18.07.2016)

¹⁵¹ Delta Air Lines: Flugzeugflotte. In: http://de.delta.com/content/www/en_US/about-delta/corporate-information/aircraft-fleet.html (Zugriff am 18.07.2016)

¹⁵² <http://news.delta.com/corporate-stats-and-facts> (Zugriff am 18.07.2016)

¹⁵³ Focus Online: Flugsicherheit Delta Air Lines. In: http://www.focus.de/reisen/flug/airline-sicherheit/airline-datenbank/delta-air-lines_aid_23831.html (Zugriff am 18.07.2016)

¹⁵⁴ Delta Air Lines: Corporate Responsibility Report 2014. In: http://www.delta.com/content/dam/delta-www/about-delta/corporate-responsibility/2014_DeltaCRR_FINAL_WEB.pdf (Zugriff am 18.07.2016)

Emirates	Daten
Gründungsjahr	1985
Hauptsitz	Dubai, Vereinigt Arabische Emirate
Gesellschaftsform	Keine Angabe
Segment	High-Cost-Carrier
IATA-Code	EK ¹⁵⁵
Mitglied einer Luftfahrtallianz	Kein Mitglied
Jahresumsatz 2014/ 15 in Milliarden AED	86,7 ¹⁵⁶
Nettogewinn 2014 in Millionen US Dollar	1.487 ¹⁵⁷
Marktanteil 2015	Keine Angabe
Beschäftigte im Geschäftsjahr 2015	84.000 ¹⁵⁸
Anzahl transportierter Personen im Geschäftsjahr 2014/ 15 in Millionen	48 ¹⁵⁹
Flottenbestand im Geschäftsjahr 2015/ 16	251 ¹⁶⁰
Flugzeugtypen	Airbus 330, 340 Boeing 777 Emirates A380 ¹⁶¹
Destinationen	150 ¹⁶²
IOSA- Sicherheitszertifikat	vorhanden ¹⁶³
CO2-Emissionen 2012/13 in Millionen Tonnen	22,4 ¹⁶⁴

Tabelle 8: Steckbrief Emirates

¹⁵⁵ <http://www.iata.org/publications/Pages/code-search.aspx> (Zugriff am 17.06.2016)

¹⁵⁶ Emirates: Umsatz von Emirates in den Geschäftsjahren 2009/2010 bis 2015/2016 (in Milliarden AED). In: <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/169723/umfrage/umsatz-der-emirates-group/> (Zugriff am 19.07.2016)

¹⁵⁷ Focus: Nettogewinn der profitabelsten Fluggesellschaften im Jahr 2014 (in Millionen US-Dollar). In: <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/161879/umfrage/profitabelste-fluggesellschaften/> (Zugriff am 19.07.2016)

¹⁵⁸ Emirates: Durchschnittliche Mitarbeiterzahl der Emirates Group* in den Geschäftsjahren 2005/2006 bis 2015/2016. In: <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/473328/umfrage/mitarbeiter-der-emirates-group/> (Zugriff am 19.07.2016)

¹⁵⁹ Emirates: Anzahl der Passagiere von Emirates in den Geschäftsjahren 2005/2006 bis 2015/2016 (in 1.000). In: <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/324156/umfrage/passagiere-von-emirates/> (Zugriff am 19.07.2016)

¹⁶⁰ Emirates: Anzahl der Flugzeuge von Emirates in den Geschäftsjahren 2005/2006 bis 2015/2016. In: <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/473348/umfrage/flugzeugflotte-von-emirates/> (Zugriff am 19.07.2016)

¹⁶¹ Emirates: Unsere Flotte. In: http://www.emirates.com/de/german/flying/our_fleet/our_fleet.aspx (Zugriff am 19.07.2016)

¹⁶² Emirates: Emirates-Destinationen. In: <http://www.emirates.com/de/german/destinations/> (Zugriff am 19.07.2016)

¹⁶³ Focus Online: Flugsicherheit Emirates. In: http://www.focus.de/reisen/flug/airline-sicherheit/airline-datenbank/emirates_aid_23836.html (Zugriff am 19.07.2016)

¹⁶⁴ Emirates: Environmental Report 2012-13. In: http://content.emirates.com/downloads/ek/pdfs/environment/environment_report_2012_13_locked.pdf (Zugriff am 19.07.2016)

Literaturverzeichnis

Monografien/ Sammelbände

BOWEN, Howard R. (1953): Social Responsibilities of the Businessman. New York.

von CARLOWITZ, H. C. (1713): Sylvicultura oeconomica. Anweisung zur wilden Baumzucht. Reprint der Ausgabe, Leipzig/ Freiberg.

EUROPÄISCHE KOMMISSION (2011): Mitteilung der Kommission an das Europäische Parlament, den Rat, den Europäischen Wirtschafts- und Sozialausschuss und den Ausschuss der Regionen. Eine neue EU-Strategie (2011-14) für die soziale Verantwortung der Unternehmen (CSR). KOM (2011) 681 endgültig. Brüssel.

FRIESL, Christian (2008): Erfolg und Verantwortung. Die strategische Kraft von Corporate Social Responsibility. Wien.

GAZDAR, Kaevan/ HABISCH, André/ KIRCHHOFF, Klaus Rainer/ VASEGHI, Sam (Hrsg.) (2006): Erfolgsfaktor Verantwortung. Corporate Social Responsibility professionell managen. Berlin und Heidelberg.

HEINRICH, Peter (Hrsg.) (2013): CSR und Kommunikation. Unternehmerische Verantwortung überzeugend vermitteln. Berlin und Heidelberg.

KASCHNY, Martin/ NOLDEN, Matthias/ SCHREUDER, Siegfried (2015): Innovationsmanagement im Mittelstand. Strategien, Implementierung, Praxisbeispiele. Wiesbaden.

KIRCHHOFF, Klaus Rainer (2006): CSR als strategische Herausforderung. In: Gazdar, Kaevan/ Habisch, André/ Kirchhoff, Klaus Rainer/ Vaseghi, Sam (Hrsg.) (2006): Erfolgsfaktor Verantwortung. Corporate Social Responsibility professionell managen. Berlin und Heidelberg.

MACHARZINA, Klaus/ WOLF, Joachim (2008): Unternehmensführung. Das internationale Managementwissen. Konzepte – Methoden – Praxis. 6., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage. Wiesbaden.

MEADOWS, Donella/ RANDERS, Jorgen/ MEADOWS, Dennis (2006): Limits to Growth. The 30-Year Update. London und Sterling, VA.

MÜNSTERMANN, Matthias (2007): Corporate Social Responsibility. Ausgestaltung und Steuerung von CSR-Aktivitäten. Wiesbaden.

PEKRUL, Steffen (2006): Strategien und Maßnahmen zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit deutscher Bauunternehmen. Ein Branchenvergleich mit dem Anlagenbau. In: Kochendörfer, Bernd (Hrsg.) (2006): Bauwirtschaft und Baubetrieb. Mitteilungen Heft 32. Berlin.

PORTER, Michael E. (2013): Wettbewerbsstrategie: Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten. 12., aktualisierte und erweiterte Auflage. Frankfurt/ New York.

RIESS, Birgit/ Welzel, Carolin/ LÜTH, Arved (2008): Mit Verantwortung handeln. Ein CSR-Handbuch für Unternehmer. Wiesbaden.

STIERL, Marcel/ LÜTH, Arved (2015): Corporate Social Responsibility und Marketing. Eine Einführung in das Transformative Marketing in Theorie und Praxis. Wiesbaden.

ZIRNIG, Daniel (2009): Corporate Social Responsibility. Definitorische Abgrenzungen, Instrumente und betriebswirtschaftliche Erfolgswirkungen. Hamburg.

Wissenschaftliche Online Journals

FORBES: Größte Airlines weltweit im Jahr 2015 nach Umsatz (in Milliarden US-Dollar). In: <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/3151/umfrage/die-groessten-airlines-weltweit-nach-umsatz-in-milliarden-euro/> (Zugriff am 19.07.2016).

PORTER, Michael E./ KRAMER, Mark R. (2006): Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. In: Harvard Business Review, <https://hbr.org/2006/12/strategy-and-society-the-link-between-competitive-advantage-and-corporate-social-responsibility> (Zugriff am 02.07.2016).

PORTER, Michael E. (2008): Was ist Strategie? In: Harvard Business Manager, HBM April 2008, <http://www.harvardbusinessmanager.de/heft/d-56227672.html> (Zugriff am 05.07.2016).

MCKINSEY&COMPANY (2013): Presseinformation. Einkäufer vertrauen starken Marken: Image auch im B2B-Bereich ein wichtiger Entscheidungsfaktor. In: https://www.mckinsey.de/files/130411_PM_B2B_Branding_final.pdf (Zugriff am 14.07.2016).

WIRTSCHAFTS WOCHE (2015): Wie die Airline zum Schrecken der Flugbranche wurde. In: <http://www.wiwo.de/unternehmen/dienstleister/emirates-auf-dem-kosten-niveau-von-ryanair/12484194-2.html> (Zugriff am 23.07.2016).

Website-Inhalte

AERO INTERNATIONAL: Top 100 Airlines weltweit nach der Anzahl der Passagiere im Jahr 2014 (in Millionen). In: <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/162992/umfrage/top-10-fluglinien-weltweit-nach-der-anzahl-der-passagiere/> (Zugriff am 17.07.2016).

BRANDIRECTORY (2016): Top 10 Airlines weltweit nach Marktwert im Jahr 2016 (Stand: April; in Millionen US-Dollar. In: <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/202144/umfrage/top-10-airlines-weltweit-nach-markenwert> (Zugriff am 19.07.2016).

BUNDESMINISTERIUM FÜR ARBEIT UND SOZIALES (2011): Die DIN ISO 26000. Leitfaden zur gesellschaftlichen Verantwortung von Organisationen. Ein Überblick. Bonn, http://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/PDF-Publikationen/a395-csr-din-26000.pdf;jsessionid=3BAA007958C405CBECC3A813DCE36DF5?__blob=publicationFile&v=2 (Zugriff am 30.06.2016).

BUNDESMINISTERIUM FÜR UMWELT, NATURSCHUTZ, BAU UND REAKTORSICHERHEIT (2007): Der Flugverkehr und das Klima. In: http://www.bmub.bund.de/fileadmin/Daten_BMU/Download_PDF/Verkehr/flugverkehr_klima.pdf, Stand Oktober 2007 (Zugriff am 12.07.2016).

BUNDESVEREINIGUNG DER DEUTSCHEN ARBEITGEBERVERBÄNDE: CSR-Germany. In: http://www.csrgermany.de/www/csr_cms_relaunch.nsf/id/home-de (Zugriff am 07.07.2016).

CATHAY PACIFIC AIRWAYS LIMITED: About FLY Greener. In: http://www.cathaypacific.com/cx/de_CH/about-us/environment/fly-carbon-neutral-fly-greener/about-fly-greener.html (Zugriff am 13.07.2016).

CATHAY PACIFIC AIRWAYS LIMITED: Alliance and Partnerships. In: http://www.cathaypacific.com/cx/de_DE/about-us/about-our-airline/alliance-and-partnerships.html (Zugriff am 08.06.2016).

CATHAY PACIFIC AIRWAYS LIMITED: Fact Sheet. In: https://www.cathaypacific.com/cx/de_DE/about-us/press-room/fact-sheet.html (Zugriff am 08.06.2016).

CATHAY PACIFIC AIRWAYS LIMITED: Flugzeuge & Flotte. In: http://www.cathaypacific.com/cx/de_DE/travel-information/flight/aircraft-fleet.html (Zugriff am 11.07.2016).

CATHAY PACIFIC AIRWAYS LIMITED: History. In: http://www.cathaypacific.com/cx/de_DE/about-us/about-our-airline/history.html (Zugriff am 08.06.2016).

CATHAY PACIFIC AIRWAYS LIMITED: Interim Report 2015. In: http://www.cathaypacific.com/content/dam/cx/about-us/investor-relations/interim-annual-reports/en/2015_cx_interim_report_en.pdf (Zugriff am 08.06.2016).

CATHAY PACIFIC AIRWAYS LIMITED: Pressemitteilungen. In: https://www.cathaypacific.com/cx/de_DE/about-us/press-room/press-release/2015/cathay-pacific-jahresergebnisse-2014.html (Zugriff am 08.06.2016).

CATHAY PACIFIC AIRWAYS LIMITED: Pressemitteilungen. In: http://www.cathaypacific.com/cx/de_DE/about-us/press-room/press-release/2012/de_DE_pressrelease_7.html (Zugriff am 23.07.2016).

CATHAY PACIFIC AIRWAYS LIMITED: Rechtliche Hinweise. In: http://www.cathaypacific.com/cx/de_DE/legal-and-privacy/copyright.html (Zugriff am 11.07.2016).

CATHAY PACIFIC AIRWAYS LIMITED: Vision and mission. In: http://www.cathaypacific.com/cx/de_CH/about-us/about-our-airline/vision-and-mission.html (Zugriff am 13.07.2016).

DELTA AIR LINES: Corporate Responsibility Report 2014. In: http://www.delta.com/content/dam/delta-www/about-delta/corporate-responsibility/2014_DeltaCRR_FINAL_WEB.pdf (Zugriff am 18.07.2016).

DELTA AIR LINES: Corporate Stats and Facts. In: <http://news.delta.com/corporate-stats-and-facts> (Zugriff am 18.07.2016).

DELTA AIR LINES: Flugzeugflotte. In: http://de.delta.com/content/www/en_US/about-delta/corporate-information/aircraft-fleet.html (Zugriff am 18.07.2016).

DELTA AIR LINES: Umsatz von Delta Air Lines in den Jahren 2011 bis 2015 (in Millionen US-Dollar). In: <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/322347/umfrage/umsatz-von-delta-air-lines/> (Zugriff am 18.07.2016).

DELTA AIR LINES: Ökologische Nachhaltigkeit. In:
http://de.delta.com/content/www/en_US/about-delta/corporate-responsibility/environmental-sustainability.html (Zugriff am 19.07.2016).

DER AKTIONÄR (2015): Angriff auf Lufthansa – Ryanair will Marktanteile deutlich ausweiten. In: <http://www.deraktionaer.de/aktie/angriff-auf-lufthansa-115010.htm> (Zugriff am 12.07.2016).

DEUTSCHE GESELLSCHAFT CLUB OF ROME: <http://www.clubofrome.de> (Zugriff am 03.07.2016).

DIFFERENTIATE YOUR BUSINESS (2001): Stuck In The Middle Of Porter's Generic Strategies. In: <http://www.differentiateyourbusiness.co.uk/is-your-business-stuck-in-the-middle> (Zugriff am 10.07.2016).

DIVERSE QUELLEN (Icon Added Value CSR-Studie): Diese Branche handelt tatsächlich unternehmerisch verantwortungsvoll. In:
<http://de.statista.com/statistik/daten/studie/233767/umfrage/image-der-deutschen-wirtschaft-nach-branchen/> (Zugriff am 11.07.2016).

DLR: Flugzeugflotten bei ausgewählten Low Cost Carriern im Jahr 2016. In:
<http://de.statista.com/statistik/daten/studie/254427/umfrage/flugzeugflotten-von-low-cost-carriern/> (Zugriff am 15.07.2016).

EMIRATES: Anzahl der Flugzeuge von Emirates in den Geschäftsjahren 2005/2006 bis 2015/2016. In:
<http://de.statista.com/statistik/daten/studie/473348/umfrage/flugzeugflotte-von-emirates/> (Zugriff am 19.07.2016).

EMIRATES: Anzahl der Passagiere von Emirates in den Geschäftsjahren 2005/2006 bis 2015/2016 (in 1.000). In:
<http://de.statista.com/statistik/daten/studie/324156/umfrage/passagiere-von-emirates/> (Zugriff am 19.07.2016).

EMIRATES: CO2-Ausgleichsprogramm. In:
http://www.emirates.com/de/german/environment/our_position/carbon_offsetting.aspx (Zugriff am 19.07.2016).

EMIRATES: Durchschnittliche Mitarbeiterzahl der Emirates Group* in den Geschäftsjahren 2005/2006 bis 2015/2016. In:
<http://de.statista.com/statistik/daten/studie/473328/umfrage/mitarbeiter-der-emirates-group/> (Zugriff am 19.07.2016).

EMIRATES: Emirates-Destinationen. In:
<http://www.emirates.com/de/german/destinations/> (Zugriff am 19.07.2016).

EMIRATES: Environmental Report 2012-13. In:
http://content.emirates.com/downloads/ek/pdfs/environment/environment_report_2012_13_locked.pdf (Zugriff am 19.07.2016).

EMIRATES: Umweltprojekte. In:
http://www.emirates.com/de/german/environment/conservation_projects/conservation_projects.aspx (Zugriff am 19.07.2016).

EMIRATES: Umweltpolitik von Emirates. In:
http://www.emirates.com/de/german/environment/our_position/emirates_environmental_policy.aspx (Zugriff am 19.07.16).

EMIRATES: Unsere Flotte. In:
http://www.emirates.com/de/german/flying/our_fleet/our_fleet.aspx (Zugriff am 19.07.2016).

EMIRATES: Wir setzen ein Zeichen in der Luftfahrtbranche. In:
<http://www.emirates.com/de/german/about/int-and-gov-affairs/international-and-government-affairs-new.aspx> (Zugriff am 19.07.2016).

EMIRATES: Umsatz von Emirates in den Geschäftsjahren 2009/2010 bis 2015/2016 (in Milliarden AED). In:
<http://de.statista.com/statistik/daten/studie/169723/umfrage/umsatz-der-emirates-group/> (Zugriff am 19.07.2016).

FOCUS: (Nettogewinn der profitabelsten Fluggesellschaften im Jahr 2014 (in Millionen US-Dollar). In:
<http://de.statista.com/statistik/daten/studie/161879/umfrage/profitabelste-fluggesellschaften/> (Zugriff am 19.07.2016).

FOCUS ONLINE: Flugsicherheit Cathay Pacific Airways. In:
http://www.focus.de/reisen/flug/airline-sicherheit/airline-datenbank/cathay-pacific-airways_aid_23817.html (Zugriff am 08.06.2016).

FOCUS ONLINE: Flugsicherheit Delta Air Lines. In:
http://www.focus.de/reisen/flug/airline-sicherheit/airline-datenbank/delta-air-lines_aid_23831.html (Zugriff am 18.07.2016).

FOCUS ONLINE: Flugsicherheit Emirates. In: http://www.focus.de/reisen/flug/airline-sicherheit/airline-datenbank/emirates_aid_23836.html (Zugriff am 19.07.2016).

FOCUS ONLINE: Flugsicherheit Lufthansa. In: http://www.focus.de/reisen/flug/airline-sicherheit/airline-datenbank/airline-sicherheit_aid_23857.html (Zugriff am 18.07.2016).

FOCUS ONLINE: Flugsicherheit Ryanair. In: http://www.focus.de/reisen/flug/airline-sicherheit/airline-datenbank/ryanair_aid_23885.html (Zugriff am 08.06.2016).

THE GLOBAL COMPACT: Die Zehn Prinzipien des Global Compact. In: <https://www.globalcompact.de/de/ueber-uns/Dokumente-Ueber-uns/DIE-ZEHN-PRINZIPIEN-1.pdf> (Zugriff am 20.07.2016).

GREENPEACE: Internationale Klimakonferenzen. In: <https://www.greenpeace.de/themen/klimawandel/klimaschutz/internationale-klimakonferenzen> (Zugriff am 12.07.2016).

IATA: Airlines and Airport Code Search. In: <http://www.iata.org/publications/Pages/code-search.aspx> (Zugriff am 17.06.2016).

THE INDEPENDENT UND WEBSITE (greenaironline.com): CO₂-Emissionen von Ryanair in den Jahren 2008 bis 2012 (in Millionen Tonnen). In: <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/325594/umfrage/co2-emissionen-von-ryanair/> (Zugriff am 08.06.2016).

JACDEC: Sicherste Fluggesellschaften weltweit laut JACDEC-Sicherheitsrate (Stand: 2015). In: <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/215365/umfrage/sicherste-fluggesellschaften-weltweit/> (Zugriff am 23.07.2016).

KROMBACHER BRAUEREI: Krombacher Regenwald Projekt geht weiter. In: <http://klimaschutzprojekt.krombacher.de/engagement/klimaschutzprojekt/weitere-massnahmen/wiederaufforstung-in-deutschland/> (Zugriff am 12.07.2016).

LUFTHANSA GROUP (2015): Balance. Das Wichtigste zum Thema Nachhaltigkeit in der Lufthansa Group. In: <https://www.lufthansagroup.com/fileadmin/downloads/de/verantwortung/balance-2015-epaper/#/6> (Zugriff am 18.07.2016).

LUFTHANSA GROUP (2015): Geschäftsbericht. In: <http://investor-relations.lufthansagroup.com/fileadmin/downloads/de/finanzberichte/geschaeftsbericht/LH-GB-2015-d.pdf> (Zugriff am 12.07.2016).

LUFTHANSA GROUP (2015): Lufthansa with new holiday Destination. In: <https://www.lufthansagroup.com/en/press/news-releases/singleview/archive/2015/march/16/article/3459.html> (Zugriff am 18.07.2016).

LUFTHANSA GROUP (2016): Lufthansa Group erzielt 2015 neuen Passagierrekord. In:

<https://www.lufthansagroup.com/de/presse/meldungen/view/archive/2016/january/12/article/3882.html> (Zugriff am 12.07.2016).

LUFTHANSA GROUP (2016): Anteil der Geschäftsfelder von Lufthansa am Außenumsatz des Konzerns im Jahr 2015. In: <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/30174/umfrage/anteil-der-geschaeftsfelder-am-aussenumsatz-von-lufthansa> (Zugriff am 17.07.2016).

LUFTHANSA GROUP: Corporate Responsibility in der Lufthansa Group. In: <https://www.lufthansagroup.com/de/verantwortung/corporate-responsibility.html> (Zugriff am 17.07.2016).

LUFTHANSA GROUP: Das Sport-Engagement von Lufthansa. In: <https://sport.lufthansagroup.com/de.html> (Zugriff am 19.07.2016).

LUFTHANSA GROUP: Konzernstrategie. In: <http://investor-relations.lufthansagroup.com/fakten-zum-unternehmen/konzernstrategie.html> (Zugriff am 23.07.2016)

LUFTHANSA GROUP: Lufthansa Passage. In: <https://www.lufthansagroup.com/unternehmen/flotte/lufthansa-passage.html> (Zugriff am 18.07.2016).

LUFTHANSA GROUP: Mitgliedschaften. In: <https://www.lufthansagroup.com/de/verantwortung/corporate-responsibility/mitgliedschaften.html> (Zugriff am 19.07.2016).

LUFTHANSA GROUP: Stakeholder-Dialog. In: <https://www.lufthansagroup.com/de/verantwortung/corporate-responsibility/stakeholder-dialog.html> (Zugriff am 18.07.2016).

LUFTHANSA GROUP: Umweltstrategie 2020. In: <https://www.lufthansagroup.com/de/verantwortung/klima-und-umweltverantwortung/umweltstrategie-und-massnahmen.html> (Zugriff am 18.07.2016).

NATURE BATS LAST (2009): Time for a revolution. In: <http://guymcpherson.com/2009/05/time-for-a-revolution/> (Zugriff am 21.07.2016).

RECKLIES, Dagmar (2000): Das Konzept der generischen Strategien von Michael Porter. In: <http://www.themanagement.de/Ressources/generische-strategien.htm> (Zugriff am 07.07.2016).

RYANAIR: Durchschnittliche Anzahl der Beschäftigten von Ryanair in den Geschäftsjahren 2011 bis 2015. In: <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/254379/umfrage/anzahl-der-beschaeftigten-von-ryanair/> (Zugriff am 11.07.2016).

RYANAIR: Flugzeugflotte von Ryanair in den Geschäftsjahren 2010 bis 2015. In: <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/325554/umfrage/flotten-von-ryanair/> (Zugriff am 08.06.2016).

RYANAIR: Sustainability. In: <http://corporate.ryanair.com/about-us/sustainability/> (Zugriff am 13.07.2016).

RYANAIR: Umsatz, Gewinn und Passagierzahl von Ryanair in den Geschäftsjahren 2015 und 2016. In: <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/206192/umfrage/umsatz-und-gewinn-von-ryanair/> (Zugriff am 11.07.2016).

RYANAIR: Umsatz von Ryanair in den Geschäftsjahren* 2011 bis 2016 (in Millionen Euro). In: <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/254370/umfrage/umsatz-von-ryanair/> (Zugriff am 15.07.2016).

RYANAIR: Unsere flotte. In: <https://www.ryanair.com/de/de/nutzliche-infos/uber-uns/unsere-flotte> (Zugriff am 15.07.2016).

RYANAIR: Über uns. In: <https://www.ryanair.com/de/de/nutzliche-infos/uber-uns/uber-uns> (Zugriff am 13.07.2016).

SKYTEAM: Delta Air Lines. In: <http://www.skyteam.com/de/about/delta-airlines/> (Zugriff am 18.07.2016).

SPRINGER GABLER VERLAG: Gabler Wirtschaftslexikon. Stichwort: Business-to-Business-Markt. In: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/business-to-business-markt.html> (Zugriff am 03.07.2016).

SPRINGER GABLER VERLAG: Gabler Wirtschaftslexikon. Stichwort: Business-to-Consumer-Markt. In: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/business-to-consumer-markt.html> (Zugriff am 03.07.2016).

SPRINGER GABLER VERLAG: Gabler Wirtschaftslexikon. Stichwort: Code of Conduct. In: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/code-of-conduct.html> 8 (Zugriff am 03.07.2016).

SPRINGER GABLER VERLAG: Gabler Wirtschaftslexikon. Stichwort: SWOT-Analyse. In: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/swot-analyse.html> (Zugriff am 05.07.2016).

SPRINGER GABLER VERLAG: Gabler Wirtschaftslexikon. Stichwort: Wertschöpfungskette. In: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/wertschoepfungskette.html> (Zugriff am 08.07.2016).

SPRINGER GABLER VERLAG: Gabler Wirtschaftslexikon. Stichwort: Wettbewerbsstrategie. In: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/wettbewerbsstrategie.html> (Zugriff am 04.07.2016).

STAR ALLIANCE SERVICE GMBH: Mitgliedsgesellschaften der Star Alliance. In: <http://www.staralliance.com/de/member-airlines> (Zugriff am 08.06.2016).

STATISTA (2016): Sicherste Fluggesellschaften weltweit laut JACDEC-Sicherheitsrate (Stand: 2015). In: <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/215365/umfrage/sicherste-fluggesellschaften-weltweit/> (Zugriff am 23.07.2016).

STATISTA: Statistiken zum Unternehmen Deutsche Lufthansa AG. In: <http://de.statista.com/themen/217/deutsche-lufthansa/> (Zugriff am 08.06.2016).

STATISTA: Statistiken zum Unternehmen Ryanair. In: <http://de.statista.com/themen/2272/ryanair/> (Zugriff am 08.06.2016).

UNI LEIPZIG/ HONG KONG BAPTIST UNIVERSITY: Wer ist in Ihrem Unternehmen federführend für die CSR-Kommunikation verantwortlich? In: <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/246477/umfrage/verantwortung-fuer-die-csr-kommunikation-in-deutschen-unternehmen/> (Zugriff am 11.07.2016).

UNITED NATIONS GLOBAL COMPACT: The Ten Principles of the UN Global Compact. In: <https://www.unglobalcompact.org/what-is-gc/mission/principles> (Zugriff am 12.07.2016).

UNTERNEHMENSANGABEN: Anzahl der Passagiere ausgewählter europäischer Fluggesellschaften im Jahr 2015 (in Millionen). In: <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/29174/umfrage/anzahl-der-passagiere-europaeischer-fluggesellschaften/> (Zugriff am 13.07.2016).

DIE WELT (2015): So sicher sind jahrzehntealte Jets heute noch. In:
<http://www.welt.de/wirtschaft/article138738949/So-sicher-sind-jahrzehntealte-Jets-heute-noch.html> (Zugriff am 19.07.2016).

Eigenständigkeitserklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe. Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht. Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

Ort, Datum

Vorname Nachname